

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

MARÍLIA GABRIELA EL ACHKAR

PLANO DE NEGÓCIO PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA CLÍNICA DE MEDICINA E
ESTÉTICA NA CIDADE DE FLORIANÓPOLIS -SC

FLORIANÓPOLIS
2009

MARÍLIA GABRIELA EL ACHKAR

PLANO DE NEGÓCIO PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA CLÍNICA DE MEDICINA E
ESTÉTICA NA CIDADE DE FLORIANÓPOLIS -SC

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentada à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Administração Geral.

Professora Orientadora: Louise de Lira Roedel Botelho, Msc.

FLORIANÓPOLIS
2009

MARÍLIA GABRIELA EL ACHKAR

PLANO DE NEGÓCIO PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA CLÍNICA DE MEDICINA E
ESTÉTICA NA CIDADE DE FLORIANÓPOLIS -SC

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela
Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade
Federal de Santa Catarina, em de junho de 2009.

Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha.
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Profa. Louise de Lira Roedel Botelho, Msc.
Orientadora

Profa. Ana Lúcia Fernadez
Membro

Prof. Maurício Serva de Oliveira
Membro

**Dedicado este trabalho aos meus pais
que sempre estiveram do meu lado quando mais precisei.**

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço aos meus pais Cecim e Maria Inês pelo amor e dedicação e pelo apoio através de palavras de carinho, conforto e coragem.

Aos meus irmãos Azor, Marice e Saulo pelo amor incondicional e que sempre acreditaram na minha capacidade, em especial à Marice, que me ajudou na coleta de informações.

A minha orientadora, Profa. Louise de Lira Roedel Botelho, pela orientação e atenção prestada durante a realização, sempre com muita dedicação e confiança.

Aos queridos e confidentes amigos que estiveram muito presentes durante esse período e souberam entender os momentos que não pude estar junto deles e me apoiaram, Julinha, Camel, Cate, Gabi, Miss, Bruno e Bernardo. E especialmente a minha amiga e xará Marília Pereira por dedicar boa parte do seu tempo me ajudando nas correções necessárias. E ainda aos amigos Daniel Bloemer e Gustavo Pesca que não negaram ajuda quando solicitei.

Aos meus amigos e colegas de faculdade, em especial ao Bruno Debortoli, que acompanharam toda a minha trajetória.

As funcionárias da Clínica Infantil Tio Cecim que me apoiaram e me ajudaram na realização desta pesquisa, Valéria, Fayga, Tábata, Érika, Mariane, Márcia, Adriana e todas as outras que entenderam meus momentos de dificuldade.

Por fim, agradeço a todos que de uma forma ou de outra contribuíram para que este trabalho fosse realizado.

**Não deixe jamais, que alguém que se achegou de ti,
vá embora sem sentir-se melhor ou mais feliz.
"Madre Tereza de Calcutá"**

EL ACHKAR, MARÍLIA GABRIELA. **Plano de Negócio para a implantação de uma Clínica de Medicina e Estética na cidade de Florianópolis**. 2009. f. 121 Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

RESUMO

A abertura de um novo empreendimento requer muito esforço e dedicação. Primeiramente, há a necessidade de se saber quais as oportunidades e quais os riscos que o negócio escolhido oferece. Para se adaptar aos novos desafios e oportunidades, é essencial conhecer e analisar os consumidores, concorrentes, fornecedores e o ambiente macroeconômico, em relação à sazonalidade, efeitos da economia, controles governamentais. Este trabalho teve como objetivo elaborar um plano de negócio para verificar a viabilidade de implantação de uma Clínica de Medicina e Estética em Florianópolis. A pesquisa tem grande importância para a implantação do negócio, já que as duas proprietárias do empreendimento não têm experiência em relação à abertura de uma empresa e o mesmo contempla a análise financeira e mercadológica, mapeando oportunidades e riscos a serem explorados. Para conhecer os possíveis consumidores do empreendimento, foi realizada uma pesquisa de mercado classificada como exploratória-descritiva quanto aos fins e quantitativa quanto aos meios, através de questionários estruturados e não disfarçados. Foram aplicados 204 questionários iguais, com 17 questões cada. Diante do estudo, puderam-se elaborar estratégias gerais e de *marketing* para empresa e, além disso, foi preparado um plano financeiro bem-estruturado para auxiliar no alcance dos objetivos previamente determinados.

Palavras-Chave: Empreendedorismo. Plano de negócio. *Marketing*. Clínica de Estética.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Categorias de Visão	27
Figura 2: Fatores que influenciam no processo empreendedor (adaptado de Moore, 1986).	31
Figura 3: Processo de planejamento estratégico do negócio (adaptado de Kotler, 1999).....	36
Figura 4: Missão e Visão da Empresa.....	36
Figura 5: Análise externa e interna	38
Figura 6: Ciclo de vida do produto.....	41
Figura 7: Cálculo do ponto de equilíbrio.	49
Figura 8: Clínica Renove Medicina & Bem Estar.....	57
Figura 9: Localização Clínica Renove	65
Figura 10: Planta do empreendimento	66

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Sexo.....	70
Gráfico 2: Idade.....	71
Gráfico 3: Renda familiar mensal	72
Gráfico 4: Estado Civil.....	73
Gráfico 5: Profissão.....	74
Gráfico 6: Nível de escolaridade	75
Gráfico 7: Cidade de residência	76
Gráfico 8: Bairro de residência	77
Gráfico 9: Hábito quanto ao uso dos serviços oferecidos por clínica de estética	78
Gráfico 10: Motivos para não utilizar os serviços oferecidos por clínica de estética	79
Gráfico 11: Frequência que procuram a clínica de estética	80
Gráfico 12: Tratamentos usados com maior frequência.....	81
Gráfico 13: Fator de influência na escolha de uma clínica de estética	82
Gráfico 14: Motivos que levam a procura de uma clínica de estética.....	83
Gráfico 15: Melhor horário para frequentar uma clínica de estética.....	84
Gráfico 16: Preferência de abertura da clínica aos sábados	85
Gráfico 17: Orçamento mensal disponível para tratamentos estéticos	86

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Estimativa da População Empreendedora.....	17
Quadro 2: Comparação entre gerentes tradicionais e empreendedores (Hisrich, 1998)	24
Quadro 3: Características dos empreendedores.	25
Quadro 4: Características do ensino convencional versus modelo da “Oficina do Empreendedor”	30
Quadro 5: A definição dos 4 P’s	45
Quadro 6: Análise ambiente interno e externo para Clínica Renove (adaptado de Dornelas, 2005)	60
Quadro 7: Classificação de empresas por número de funcionários	63
Quadro 8: Características dos concorrentes	89
Quadro 9: Investimento Inicial.....	93
Quadro 10: Depreciação.....	94
Quadro 11: Custos Fixos Mensais.....	94
Quadro 12: Provisionamentos com Mão-de-obra Direta	95
Quadro 13: Custo Fixo Total com Mão-de-obra Direta.....	95
Quadro 14: Serviços	96
Quadro 15: Impostos incidentes sobre a receita.....	96
Quadro 16: Impostos incidentes sobre o lucro	96
Quadro 17: Cálculo Ponto de Equilíbrio	97
Quadro 18: Cenário Pessimista	98
Quadro 19: Cenário Intermediário	98
Quadro 20: Cenário otimista	99
Quadro 21: DRE 1º ANO.....	99
Quadro 22: DRE 2º ANO	100
Quadro 23: DRE Mensal – Cenário Pessimista – 1º semestre/1º ano	101
Quadro 24: DRE Mensal – Cenário Pessimista – 2º semestre/1º ano	101
Quadro 25: DRE Mensal – Cenário Pessimista – 1º semestre/2º ano	102
Quadro 26: DRE Mensal – Cenário Pessimista – 2º semestre/2º ano	102
Quadro 27: DRE Mensal – Cenário Intermediário – 1º semestre/1º ano	103
Quadro 28: DRE Mensal – Cenário Intermediário – 2º semestre/1º ano	103
Quadro 29: DRE Mensal – Cenário Intermediário – 1º semestre/2º ano	104
Quadro 30: DRE Mensal – Cenário Intermediário – 2º semestre/2º ano	104
Quadro 31: DRE Mensal – Cenário Otimista – 1º semestre/1º ano	105
Quadro 32: DRE Mensal – Cenário Otimista – 2º semestre/1º ano	105
Quadro 33: DRE Mensal – Cenário Otimista – 1º semestre/2º ano	106
Quadro 34: DRE Mensal – Cenário Otimista – 2º semestre/2º ano	106
Quadro 35: Cálculo da Lucratividade	107
Quadro 36: Cálculo da Rentabilidade	107
Quadro 37: Cálculo do PRI – Prazo de Retorno sobre o Investimento.....	108
Quadro 38: VLP – TIR – <i>payback</i>	109

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Sexo.....	70
Tabela 2: Idade.....	71
Tabela 3: Renda familiar mensal.....	72
Tabela 4: Estado Civil.....	73
Tabela 5: Profissão.....	74
Tabela 6: Nível de escolaridade.....	75
Tabela 7: Cidade de residência.....	76
Tabela 8: Bairro de residência.....	77
Tabela 9: Hábito quanto ao uso dos serviços oferecidos por clínica de estética.....	78
Tabela 10: Motivos para não utilizar os serviços oferecidos por clínica de estética.....	79
Tabela 11: Frequência que procuram a clínica de estética.....	80
Tabela 12: Tratamentos usados com maior frequência.....	81
Tabela 13: Fator de influência na escolha de uma clínica de estética.....	82
Tabela 14: Motivos que levam a procura de uma clínica de estética.....	83
Tabela 15: Melhor horário para frequentar uma clínica de estética.....	84
Tabela 16: Preferência de abertura da clínica aos sábados.....	85
Tabela 17: Orçamento mensal disponível para tratamentos estéticos.....	86

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Contextualização e apresentação do problema.....	16
1.2 Objetivos do estudo.....	18
1.2.1 Objetivo geral.....	18
1.2.2 Objetivos específicos.....	19
1.3 Justificativa.....	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1 Empreendedorismo.....	21
2.1.1 O Empreendedor	23
2.1.2 Empreendedor: visão, oportunidade e criatividade	26
2.1.3 Intraempreendedorismo.....	28
2.1.4 O processo empreendedor	29
2.2 Plano de Negócio	32
2.2.1 Capa.....	33
2.2.2 Sumário	33
2.2.3 Sumário Executivo	34
2.2.4 Análise Estratégica.....	35
2.2.5 Descrição da Empresa	39
2.2.6 Produtos e Serviços	40
2.2.7 Análise de Mercado.....	42
2.2.8 Plano de <i>Marketing</i>	44
2.2.9 Plano Financeiro.....	46
2.2.10 Anexos.....	50
3 METODOLOGIA	51

3.1 Tipo de Pesquisa.....	51
3.2 Técnicas de Coletas	52
3.2.1 Local e Duração da Aplicação dos Questionários.....	53
3.3 Análise da População e Amostra.....	54
3.4 Análise dos dados	55
3.5 Limitações da Pesquisa	56
4. PLANO DE NEGÓCIO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	57
4.1 Capa.....	57
4.2 Sumário	58
4.3 Sumário Executivo	58
4.4 Análise Estratégica.....	58
4.4.2 Missão	59
4.4.3 Visão.....	59
4.4.4 Análise do ambiente externo e interno.....	59
4.4.5 Objetivos e Metas.....	60
4.4.5 Definição da Estratégia	60
4.5 Descrição da Empresa	61
4.5.1 Caracterização do negócio	61
4.5.2 Equipe Gerencial	61
4.5.4 Horário de Funcionamento.....	62
4.5.5 Estrutura Legal	62
4.5.6 Aspectos Jurídicos e Legais	64
4.5.6 Localização e Infra-estrutura.....	64
4.5.7 Serviços Terceirizados	67
4.6 Produtos e Serviços	67
4.7 Análise do mercado	69

4.7.1 Análise do mercado consumidor.....	69
4.7.1.1 Considerações a respeito do mercado consumidor	87
4.7.2 Análise do mercado concorrente.....	88
4.7.3 Análise do mercado fornecedor.....	90
4.8 Plano de <i>Marketing</i>	90
4.8.1 Produto	91
4.8.2 Preço.....	91
4.8.3 Praça	91
4.8.4 Promoção/Comunicação.....	92
4.9 Plano Financeiro.....	92
4.9.1 Investimento Inicial.....	92
4.9.2 Estrutura de Custos e Despesas.....	94
4.9.3 Ponto de Equilíbrio e Projeções de Vendas	97
4.9.4 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE).....	99
4.9.5 Avaliação do Investimento.....	107
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	110
REFERÊNCIAS	113
APÊNDICE A – Questionário utilizado na pesquisa de mercado	119
ANEXO A – Contrato Social	121

1 INTRODUÇÃO

A pesquisa tem como objetivo geral elaborar um plano de negócio para verificar a viabilidade de implantação de uma Clínica de Medicina e Estética na cidade de Florianópolis. Para tanto, foi realizada uma investigação empírica no intuito de conhecer os aspectos relativos à elaboração de um plano de negócio. Em síntese, buscou-se responder a seguinte pergunta: quais os principais aspectos a serem considerados em um plano de negócio para a implantação de uma Clínica de Medicina e Estética na cidade de Florianópolis?

Para que o objetivo geral deste trabalho fosse alcançado, elegeram-se como objetivos específicos: analisar o ambiente externo e interno; definir os aspectos administrativos e operacionais do negócio, identificar os aspectos jurídicos e legais, levantar os aspectos mercadológicos e avaliar os aspectos econômicos e financeiros.

Quanto a sua estrutura, este se divide em cinco capítulos. No primeiro, tem-se a introdução, no qual se contextualiza o tema e apresentação do problema, os objetivos geral e específicos, bem como a justificativa do trabalho.

O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica, onde é exposta a base que será utilizada para análise do estudo de caso. São abordados especificamente os temas a respeito do empreendedorismo e os conceitos de empreendedor e ainda, as etapas necessárias para elaboração de um plano de negócio.

No terceiro capítulo mostra-se a metodologia de pesquisa utilizada no desenvolvimento do estudo, onde se apresentam o tipo de pesquisa, exploratória-descritiva e quantitativa; técnicas de coletas, questionário estruturado e não-disfarçado; análise da população e amostra, foram aplicados 204 questionários com 17 questões cada e as limitações da pesquisa.

Então, chega-se à apresentação do caso no quarto capítulo, no qual se descreve a empresa em questão, expondo a análise estratégica, descrição da empresa, os produtos utilizados e serviços prestados, análise do mercado, plano de marketing e o plano financeiro.

Finalmente, no quinto capítulo, têm-se as considerações finais, com conclusões e contribuições do trabalho realizado.

1.1 Contextualização e apresentação do problema

A atualidade emana um momento de profundas e constantes mudanças. Profundas, pois há a quebra dos mais antigos hábitos e costumes, que se alteram conforme muda o ambiente. E constantes, pois estes hábitos não se concretizam, e sim se adaptam o tempo todo.

Neste contexto, aparecem novas realidades e interesses, como consumidores diferentes à procura de produtos e serviços mais atraentes e satisfatórios. Diante disso, surgem os empreendedores, pessoas que possuem uma motivação singular, apaixonadas pelo que fazem e que não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, deixar um legado (DORNELAS, 2005 p.21).

O desejo de abrir um novo empreendimento e a escolha do tipo de atividade é apenas o começo de um longo processo antes de se lançar ao mercado como empresário¹. Antes disso, há a necessidade de se saber quais as oportunidades e quais os riscos que o negócio escolhido oferece. Conhecer e analisar os consumidores, concorrentes, fornecedores e o ambiente macroeconômico, em relação à sazonalidade, efeitos da economia, controles governamentais, são essenciais para se adaptar aos novos desafios e oportunidades.

Grande parte dos empresários das micro e pequenas empresas começam o seu negócio sem uma formação adequada em gestão administrativa, o que faz aumentar ainda mais os riscos. Apenas depois que os problemas vão surgindo é que se percebe a necessidade de um bom planejamento e uma organização especializada.

Segundo a pesquisa GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) com patrocínio do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) no ano de 2008, que mede a taxa de empreendedorismo em 43 países, em nove anos ocorreram profundas mudanças no perfil e na postura empreendedora dos brasileiros. Nesta, que é realizada anualmente sob coordenação de universidades dos Estados Unidos e da Inglaterra, concluiu que empreendedores e empresários brasileiros de negócios de pequeno porte compreendem que, para implantar e gerenciar um empreendimento com sustentabilidade, é necessário o conhecimento. Quanto mais informação o empresário tiver, mais competitiva será sua empresa.

¹ Neste trabalho adotaram-se os termos empresário e empreendedores como sinônimos, por entender que os mesmos são responsáveis por grande parte da abertura de novas empresas. Sabe-se que há autores como Dolabela (1999), que argumentam que há diferenças entre os temas relatados. Tal assunto será aprofundado a partir do segundo capítulo.

O quadro 1 mostra a comparação do Brasil com alguns outros países em relação à estimativa empreendedora:

PAÍSES	TEA 2008 (%)	POSIÇÃO (43 PAÍSES)	ESTIMATIVA DE EMPREENDEDORES
<i>Maiores Estimativas</i>			
Índia	11,5	15	76.045.000
Estados Unidos	10,8	16	20.546.000
Brasil	12,0	13	14.644.000
México	13,1	11	8.412.000
Colômbia	24,5	3	6.571.000
Total do Grupo	14,4		126.218.000
<i>Menores Estimativas</i>			
Irlanda	7,6	24	166.000
Dinamarca	4,0	39	138.000
Letônia	6,5	30	96.000
Eslovênia	6,4	32	86.000
Irlanda	10,1	17	18.000
Total do Grupo	6,9		504.000

Quadro 1: Estimativa da População Empreendedora
Fonte: Pesquisa GEM 2008

Percebe-se, através da análise da tabela acima, que o Brasil ocupou a 13ª posição no *ranking* mundial de empreendedorismo realizado pelo GEM em 2008. A Taxa de Empreendedores em Estágio Inicial (TEA) brasileira foi de 12,02%, o que significa que de cada 100 brasileiros, 12 realizavam alguma atividade empreendedora até a data em que foi feita a pesquisa. Essa taxa está relativamente próxima da média histórica brasileira, que é de 12,72%. Verificou-se que foi a primeira vez em que o Brasil não parte dos dez países com maiores taxas de empreendedorismo, desde que a pesquisa começou a ser realizada no país. A mudança se deve principalmente à alteração no conjunto de países participantes da pesquisa GEM 2008 e não significa necessariamente uma piora relativa do Brasil.

Nesse contexto, as micro e pequenas empresas são fundamentais para estimular a economia do país e responsáveis por oferecer a maior oferta nos postos de trabalho, dando oportunidades à inclusão social. Segundo o site do SEBRAE na Internet em 2009, estas são responsáveis por 60% dos empregos formais no Brasil.

As micro e pequenas empresas têm o Plano de Negócio como uma forma de guia que, de acordo com o site do SEBRAE/SC na Internet, pode ser entendido como “um documento escrito

quem tem o objetivo de estruturar as principais idéias e opções que o empreendedor analisará para decidir quanto à viabilidade da empresa a ser criada”.

Desta forma, o presente estudo constitui-se na elaboração de um de Plano de Negócios através da utilização dos conhecimentos adquiridos pela autora ao longo do curso de Administração nesta universidade. A idéia proposta objetiva a implantação de uma Clínica de Medicina e Estética, localizada no município de Florianópolis, estado de Santa Catarina. O estudo visa auxiliar a criação da empresa buscando entendimento nos segmentos: administrativo, jurídico, legal, mercadológico, financeiro e econômico.

A Clínica atuará no ramo de tratamentos médicos e estéticos, tanto faciais como corporais, sendo o público-alvo constituído por adolescentes e adultos. O atendimento será realizado em um espaço diferenciado e de qualidade, que tem a pretensão de oferecer ao público momentos de descanso, relaxamento e cuidados estéticos.

Segundo as estatísticas do site do SEBRAE/SC na Internet, “os centros de estética multiplicam-se a cada dia, sobretudo nas grandes capitais”. E de acordo com o Jornal JB Online (2008) “o Brasil, a cada ano que passa, consolida sua posição de um dos mercados mais promissores na indústria cosmética e da beleza”. A ABIHPEC (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos) confirma que a prosperidade do mercado da beleza no Brasil. Além disso, aponta o país como o terceiro mercado de cosméticos mundial, sendo, desta forma, gerador não apenas de renda, mas foco estratégico dos grandes empresas desenvolvedoras e produtoras de cosméticos. Ao perceber o crescimento desse tipo de negócio em todo o mundo foi que surgiu a motivação para o empreendimento.

Assim, o presente estudo pretende responder à seguinte questão: **quais os principais aspectos a serem considerados em um plano de negócio para a implantação de uma Clínica de Medicina e Estética na cidade de Florianópolis?**

1.2 Objetivos do estudo

1.2.1 Objetivo geral

Elaborar um Plano de Negócio para verificar a viabilidade de implantação de uma Clínica de Medicina e Estética na cidade de Florianópolis.

1.2.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar o ambiente externo e interno;
- b) Definir os aspectos administrativos e operacionais do negócio;
- c) Identificar os aspectos jurídicos e legais;
- d) Levantar os aspectos mercadológicos;
- e) Avaliar os aspectos econômicos e financeiros.

1.3 Justificativa

A idéia do tema proposto surgiu no início de 2008, quando foi percebido o crescimento do mercado da beleza, que segundo o jornal JB Online (2008), movimenta por ano, uma média de US\$ 4 bilhões, o que coloca o Brasil em segundo lugar no mundo. O país fica atrás apenas dos Estados Unidos, que, em 2007, registraram uma movimentação de US\$ 13 bilhões. O ramo da estética é um mercado em ascensão, hoje ocupado por profissionais de ambos os sexos. Há alguns anos, conhecia-se por esteticista a pessoa que realizava limpezas de pele e massagens corporais. Com o avanço da tecnologia na indústria cosmética e o crescimento do mercado da beleza, os profissionais deste segmento assumiram novo perfil e estão aptos a realizar importantes tratamentos estéticos.

A partir daí aumentou o interesse da autora e de sua irmã pela área da estética. A acadêmica, paralelamente ao curso de graduação de Administração, iniciou em 2008 um curso técnico em estética no Senac. No mesmo ano, sua irmã e sócia, formada em Medicina por esta universidade e especializada em Dermatopediatria pela Universidade Federal do Paraná (UFPR), deu início a um novo curso de especialização, desta vez na área de Medicina Estética, com duração de um ano.

Desta forma, a idéia de estruturar uma Clínica de Medicina e Estética proporcionará a possibilidade de agregar ao empreendimento os conhecimentos adquiridos pela acadêmica ao longo destes quatro anos e meio de graduação, como matemática financeira, estudo de mercado, estratégias de *marketing* e aspectos administrativos em geral.

A presente pesquisa tem grande importância para a implantação do negócio, já que as duas sócias não têm experiência em relação à abertura de uma empresa. Desta maneira, para que

o empreendimento sobreviva, faz-se necessária a realização do presente trabalho já que este contempla a análise financeira e mercadológica, mapeando oportunidades e riscos a serem explorados.

O estudo proposto pode ser considerado original devido ao fato de que as pesquisas realizadas na área da estética ainda são muito escassas. Na Universidade Federal de Santa Catarina existe um grande volume de estudos em relação a Planos de Negócios, porém foram encontrados apenas dois trabalhos voltados a estética. Um deles de 2008, em que seu tema de pesquisa foi um plano de negócio analisando medidas operacionais e estratégicas para um salão de beleza, o outro, de 2007, tem como problema de pesquisa um plano de negócio que faz análise de mercado para uma clínica de estética no município de São José.

Já a proposta do presente trabalho visa a análise do mercado para uma Clínica de Medicina e Estética na cidade de Florianópolis, destinada a públicos de diferentes regiões. Sendo este um empreendimento em franco desenvolvimento e ascensão no mercado, como já visto acima, o trabalho ainda pode trazer base para futuros negócios na área.

Tendo em vista que houve tempo hábil, dispêndio mínimo de recursos financeiros, acesso do aluno possibilitado pela Internet e material bibliográfico considerável sobre o assunto, a presente pesquisa tornou-se viável².

² O conceito de viabilidade adotado neste trabalho baseia-se nas idéias de Castro (1978). Para o autor viabilidade da pesquisa está relacionada ao cumprimento de alguns pré-requisitos, como: prazos, recursos financeiros, competência do autor, disponibilidade de informações e estado da teorização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica tem como objetivo apresentar os estudos e as diferentes correntes teóricas desenvolvidas pelos estudiosos da área, o que permite a familiarização em profundidade como o assunto (ZANELLA, 2006).

Desta maneira, nesse capítulo abordam-se as teorias já consolidadas a respeito de empreendedorismo e todas as etapas do plano de negócio.

2.1 Empreendedorismo

O mundo está passando por transformações rápidas e um exemplo disso é o que ocorreu no século XX, quando foram criadas invenções que revolucionaram o estilo de vida das pessoas. Geralmente, essas invenções são frutos de inovações, algo que nunca havia sido criado ou então uma nova idéia de funcionalidade para algo já existente. Por trás dessas inovações, existem pessoas com características visionárias, que arriscam em busca de algo novo, empreendem e fazem acontecer (DORNELAS, 2005).

Além disso, a escassez de empregos é predominante no cenário global atual e a busca por oportunidades de negócios é uma opção como saída para o desemprego. O empreendedorismo, segundo Fialho et. al (2007, p. 26), é caracterizado com “um processo para iniciar e desenvolver um negócio ou um conjunto de atividades que resultem na criação de um novo empreendimento de sucesso”. Os mesmos autores completam que o ato de empreender está ligado ao uso de recursos de maneira criativa, inovadora, com riscos calculados, e à procura de novas oportunidades. Para Dolabela (1999) o empreendedorismo está relacionado a estudos relativos ao empreendedor, em relação ao perfil, origens, sistema de atividade e universo de atuação.

Novos negócios exigem pessoas conhecidas como empreendedoras, já que essas pessoas são agentes responsáveis por todo processo de criação de unidades produtivas além do crescimento sócio econômico de um país (FIALHO et. al, 2007). A atividade empreendedora movimenta toda a economia de uma região e de um país, pois, de acordo com Peter Drucker (*apud* SEIFFERT, 2005, p. 18), as atividades e os recursos de setores com menor produtividade são transferidos para outros com maior rendimento.

O momento atual é caracterizado como a era do empreendedorismo, pois os empreendedores estão acabando com as barreiras comerciais e culturais, diminuindo distâncias,

mudando conceitos da base econômica, e com isso surgem novos empregos e modelos organizacionais e riquezas são geradas para a sociedade (DORNELAS, 2005).

O conceito de empreendedorismo vem de longa data. Pereira (1995, p. 12) conta que a primeira definição sobre empreendedorismo surgida formalmente foi por volta de 1730, através de estudos do economista Cantillon, que analisava o empreendedor como aquele que comprava matéria-prima por um preço para revendê-la por outro, desta forma, tirando seu lucro, criando oportunidade e assumindo riscos. Mais um século depois, Jean-Baptiste Say estabeleceu a diferença entre os lucros do empreendedor e do capitalista, criando o termo *entrepreneur*. Segundo Jean-Baptiste Say, o termo *entrepreneur* significa “aquele indivíduo que na busca pelo êxito, perturba e desorganiza o *status quo*³ do sistema econômico” (PEREIRA, 1995, p. 12).

Para Araújo (1988, p. 68) e Dolabela (1999, p. 47), o termo empreendedorismo, apesar de popularizado através da importação do inglês, deriva de *entrepreneur*, palavra francesa que era usada no século XII para designar aquele que incentivava brigas. No final do século XVIII, evoluiu o próprio termo, passando a indicar a pessoa que criava e conduzia projetos e empreendimentos.

Tanto Araújo (1988 p. 69) quanto Dolabela (1999, p. 67) consideram Jean-Baptiste Say como o pai do que hoje se entende por empreendedorismo. A concepção que Say tinha do empreendedor — alguém que inova e é agente de mudanças — permanece até hoje.

Porém, foi Schumpeter quem realmente lançou o campo do empreendedorismo, colocando que é essencial para o desenvolvimento econômico associado a inovação e ao aproveitamento de oportunidades em negócios. Ainda pode ser definido empreendedorismo como:

Atitudes que estão presentes em apenas uma pequena fração da população é que definem o tipo de empreendedor e também a função empresarial. Essa função não consiste essencialmente em inventar nada ou criar as condições para serem exploradas por uma empresa. Consiste em fazer as coisas acontecerem (SCHUMPETER, 1984, p. 132).

Para Jerry Timmons (1990 *apud* Dornelas, 2005 p. 21), “o empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a Revolução Industrial foi para o

³ Statu quo é uma redução da expressão latina [in] statu quo [ante], que significa, literalmente, “no mesmo estado em que se encontrava antes”. A diplomacia teria sido o principal responsável pela difusão da expressão, empregada principalmente para referir-se às condições em que tudo se encontrava antes de determinado fato. Significado retirado do site www.sualigua.com.br

século XX”. As idéias, as inovações e as oportunidades estão surgindo e o mercado está se transformando a cada momento. Para entender melhor estes acontecimentos, faz-se necessário compreender quais são as características e o perfil do empreendedor.

2.1.1 O Empreendedor

Diante dos conceitos vistos anteriormente, entende-se o que é ser empreendedor. Na visão de Dolabela (1999), o empreendedor é aquele que consegue influenciar terceiros, sócios, colaboradores, mostrando de maneira visionária uma situação confortável para o negócio no futuro. Para esclarecer e completar esse conceito, Drucker (1987, p. 36) acrescenta que “o empreendedor vê a mudança como norma e como sendo sadia [...], o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade”. Para Drucker (1987), a essência do empreendedor é transformar idéias inovadoras em ações lucrativas, já que vê nas mudanças as oportunidades de negócios. Mas essa transformação de idéias deve ser realizada com muito cuidado para que a inovação seja uma necessidade presente e não uma possibilidade futura.

Neste mesmo sentido, Schumpeter (1988) complementa afirmando que a pessoa empreendedora desafia o mercado, possibilitando a quebra de paradigmas, rompendo com o equilíbrio existente e aproveitando oportunidades para criar coisas novas e diferentes.

Apesar dessas características, ainda reside uma dúvida se há ou não diferença entre administrador e empreendedor, e quais seriam essas diferenças. Para que essa dúvida possa ser esclarecida, faz-se necessário expor a explicação, onde diz que:

O empreendedor de sucesso possui características extras, além dos atributos do administrador [...] ou seja, o empreendedor é um administrador, mas com diferenças consideráveis em relação aos gerentes ou executivos de organizações tradicionais, pois os empreendedores são mais visionários que os gerentes (MINTZBERG, 1986 *apud* DORNELAS, 2005, p. 32).

No que diz respeito aos gerentes, Fillion (2000, p. 2) diz que “os gerentes perseguem os objetivos fazendo uso efetivo e eficiente dos recursos. Eles normalmente trabalham dentro de estruturas previamente definidas por outra pessoa”.

Dornelas (2005) apresenta no quadro 2 uma comparação entre as características de um empreendedor e de um gerente tradicional.

Temas	Gerentes Tradicionais	Empreendedores
Motivação principal	Promoção e outras recompensas tradicionais da corporação, como secretária, status, poder etc.	Independência, oportunidade para criar algo novo, ganhar dinheiro
Referência de tempo	Curto prazo, gerenciando orçamentos semanais, mensais etc. e com horizonte de planejamento anual	Sobreviver e atingir cinco a dez anos de crescimento do negócio
Atividade	Delega e supervisiona	Envolve-se diretamente
Status	Preocupa-se com o status e como é visto na empresa	Não se preocupa com o status
Como vê o risco	Com cautela	Assume riscos calculados
Falhas e erros	Tenta evitar erros e surpresas	Aprende com erros e falhas
Decisões	Geralmente concorda com seus superiores	Segue seus sonhos para tomar decisões
A quem serve	Aos outros (superiores)	A si próprio e a seus clientes
Histórico familiar	Membros da família trabalharam em grandes empresas	Membros da família possuem pequenas empresas ou já criaram algum negócio
Relacionamento com outras pessoas	A hierarquia é à base do relacionamento	As transações e acordos são à base do relacionamento

Quadro 2: Comparação entre gerentes tradicionais e empreendedores (Hisrich, 1998)

Fonte: Dornelas (2005, p. 38).

Considera-se o planejamento com visão de futuro um dos principais diferenciais entre o empreendedor e o gerente. Porém, se planejar é uma das funções básicas do gerente, apontadas na abordagem clássica, Dornelas (2005, p. 35) entende tal definição como paradoxo, pois, “o empreendedor estaria sendo um administrador completo, que incorpora as várias abordagens existentes sem se restringir a apenas uma delas e interage com seu ambiente para tomar as melhores decisões”.

De acordo com Bernardes e Marcondes (2004, p. 20), “hoje em dia existe uma diferença considerável entre empreendedor e empresário, porém, essa diferença antigamente não se fazia presente”. Os autores conceituam empreendedor como “toda pessoa que identifica necessidades de clientes potenciais e, com uma oportunidade de negócio para satisfazê-los cria uma empresa”. Ainda completam que “o empreendedor é o pioneiro de uma firma em qualquer ramo de negócios, assemelhando-se a um negócio com sua varinha de condão que cria coisas do nada”. Já o empresário “é aquele ou aquela que mantém e expande um negócio já existente, garantindo que seja rentável e perdure no tempo, porém no mesmo ramo” (BERNARDES e MARCONDES, 2004, p. 21).

Como se pode perceber os empreendedores são pessoas com características únicas, eles têm uma visão do futuro e enxergam a oportunidade, são criativos e assumem riscos calculados. Além disso, os empreendedores gostam do que fazem. Segundo Dolabela (1999), grande parte dos empreendedores dedica-se doze horas diárias e muitas vezes até o final de semana pelo futuro de seu negócio.

Neste sentido, propõe-se no quadro 3 uma síntese das características do empreendedor de acordo com cada autor apresentado para melhor compreensão:

Características dos Empreendedores	Dornelas (2005)	Fialho et al (2007)	Timmons (1994) e Hornaday (1982)	Drucker (1987)	Dolabela (1999)	Schumpeter (1988)	Bernardes e Marcondes (2004)
Visionários	X	X	X	X	X	X	X
Tomam decisões	X		X		X		X
Fazem a diferença	X				X	X	
Exploram as oportunidades	X	X	X	X	X	X	X
Determinados e dinâmicos	X	X	X		X	X	
Dedicados	X	X	X		X		
Apaixonados pelo que fazem	X		X				
Independentes e constroem o próprio destino	X		X	X			X
Líderes e formadores de equipes	X		X				
Relacionam-se bem	X		X				
Organizados	X		X				
Planejam com base na visão do negócio	X		X		X		
Possuem conhecimento	X		X		X		X
Assumem riscos calculados	X	X	X		X		
Criam valor para a sociedade, através da geração de emprego, dinamizando a economia e inovando.	X		X		X		
Iniciativa, autoconfiança, autonomia, otimismo		X	X			X	
Trabalha sozinho		X	X				
Tendência a ser criativo		X	X	X		X	X

Quadro 3: Características dos empreendedores.

Fonte: Elaborado pela autora.

2.1.2 Empreendedor: visão, oportunidade e criatividade

Visão, oportunidade e criatividade são características marcantes nos empreendedores, desta forma, optou-se por discorrer separadamente sobre estes conceitos na tentativa de melhor compreender o processo do empreendedorismo no indivíduo.

O empreendedor é conhecido por ter a visão do negócio e saber aproveitar as oportunidades. Fillion (1991) tem na base de sua teoria a formação da idéia de um produto e quais as condições para o surgimento dela. Pessoas motivadas a abrir uma empresa colocam as idéias sonhadas em prática, transformando-as em produto, conforme adquirem experiência. Após este processo o empreendedor busca informações para testar suas idéias e checar se são rentáveis. Ele começa então a pesquisar, ler sobre o assunto e agregar novas características. Para o autor, as idéias são os estalos iniciais que o empreendedor irá buscar e estudar para que ela atinja a forma ideal de seu produto, e assim direcioná-lo a quem deve ser vendido. Este é o processo de formação da visão (FILION, 1991).

Para Fialho et al (2007, p. 39) “empreendedores têm a visão de como será o futuro para o negócio no qual estão envolvidos e para a sua vida e, o mais importante, têm a habilidade de implementar seus sonhos”. Os autores complementam colocando que os empreendedores, para aumentar as oportunidades de negócios, percebem com facilidade a necessidade de seus clientes. Acrescentam ainda que uma organização com visão de futuro sabe o seu rumo e planeja de maneira eficiente suas ações e estratégias.

Fillion (1991) identifica três categorias de visão. Há a visão emergente, originária em idéias de produtos ou de serviços que se quer comprar. Já a visão central, resultado de uma ou mais visões emergentes, está dividida em visão externa, ou seja, o lugar em que o produto ou serviço irá ocupar no mercado, e interna, referente ao tipo de organização será criada para atender as necessidades do produto. A outra visão é da categoria das visões complementares, em que são desenvolvidas as atividades gerenciais para sustentar a realização da visão central, como mostra a figura 1:

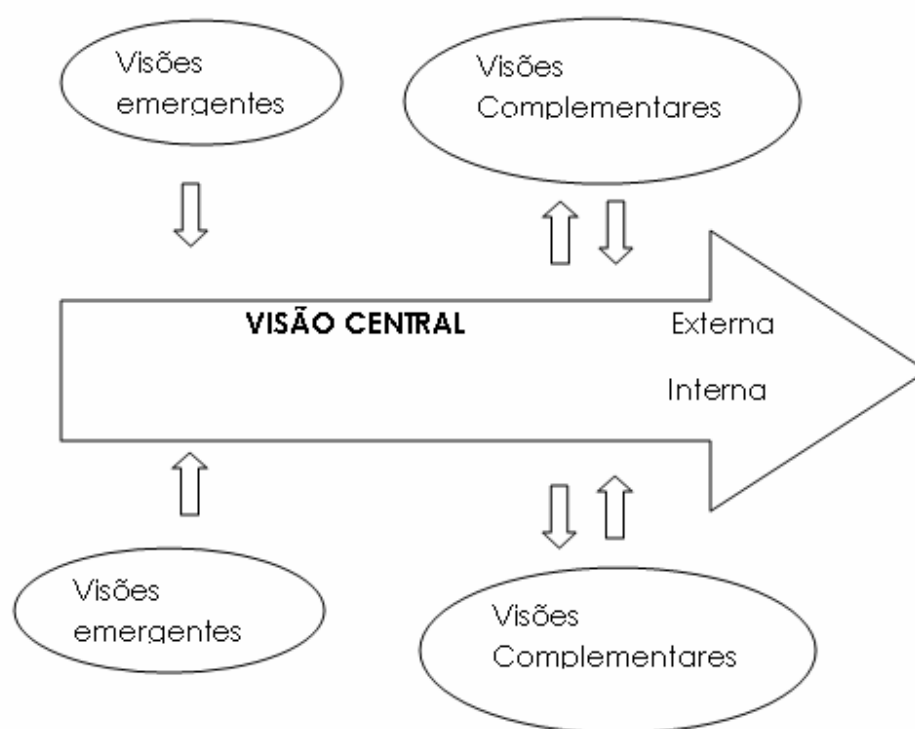


Figura 1: Categorias de Visão
 Fonte: Adaptado Fillion (1991)

A identificação de oportunidades tem papel central na atividade empreendedora. Para Morais (2000), os empreendedores possuem atitudes inteligentes, pois aproveitam as oportunidades, não esperam que surjam repentinamente. Por terem o sucesso como objetivo, esperam sempre o melhor e estão sempre preparados para vencer. Estas pessoas não acreditam em fracassos, sabem que existem os obstáculos e possuem disposição e coragem para enfrentá-los. Conseguem ter uma atitude mental direcionada para a realização de suas vitórias, possuem bons canais de comunicação com a sua equipe, baseados na confiança recíproca.

Segundo Dolabela (1999), a oportunidade é uma idéia vinculada a um produto ou serviço que agrega valor ao seu consumidor, seja por inovação ou diferenciação. Aparece de forma nova e atende às necessidades dos clientes e a um mercado. Outra forma é quando a oportunidade é atrativa com potencial de gerar lucros. Saber diferenciar a idéia e a oportunidade pode ser a causa do sucesso do negócio. O mesmo autor coloca que:

A confusão entre idéia e oportunidade é muito comum entre os empreendedores iniciantes. Identificar e agarrar uma oportunidade é, por excelência, a grande virtude do empreendedor de sucesso. É necessário que o empreendedor desenvolva essa capacidade, praticando sempre. Atrás de uma oportunidade sempre existe uma idéia, mas somente um estudo de viabilidade, que pode ser feito através do Plano de Negócio, indicará seu potencial de transformar-se em um bom negócio (DOLABELA, 1999, p. 65).

Além disso, uma característica marcante nos empreendedores está relacionada à criatividade. Drucker (1987) coloca que os empreendedores inovam. A inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor, é o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de gerar riquezas. A inovação, de fato, cria um recurso. Não existe algo chamado de recurso até que alguém encontre um uso e coloque no mercado com um valor econômico. De acordo com Fialho et al (2007), além da criatividade e inovação para montar o próprio negócio, os empreendedores precisam criar estratégias de ação, soluções diferenciadas para problemas na organização e modificar seus produtos afim de que a empresa se torne mais criativa e competitiva.

Além do potencial criativo em relação aos produtos e serviços da empresa, vale aos empreendedores descobrir, motivar, estimular e aproveitar esse potencial em seus colaboradores, o que se torna um valioso caminho para o diferencial de uma organização. Neste sentido, aparece o intraempreendedorismo, um conceito recente que se trata de uma forma eficaz de qualificar e estimular o desenvolvimento humano nas organizações.

2.1.3 Intraempreendedorismo

No novo contexto mundial de extrema concorrência, não basta apenas o dono do negócio ter a visão. Nasce a necessidade de as pessoas envolvidas ajudarem no crescimento e desenvolvimento da empresa. Desta forma, surge a noção do empreendedorismo corporativo ou empreendedorismo interno, conhecido como intraempreendedorismo (*intrapreneurship*), conceito mais recente, originário na década de 60.

Segundo Araújo (1988, p. 70), o conceito emergiu com Pinchot III (1989a, p. 76), que abordou o empreendedorismo interno nas organizações, e com Naisbitt e Abrudene (1989, p. 68), enfocando a “reinvenção” da empresa.

O intraempreendedorismo é um processo que considera a cultura empreendedora relacionando-a com a visão estratégica dos negócios, diferentemente do que ocorre no processo tradicional, que é mecânico e não participativo. “A combinação da visão e do espírito

empreendedor promove um clima organizacional propício à criatividade e à inovação, sendo o intraempreendedor a mola propulsora desse processo que transforma uma idéia em realidade lucrativa” (ARAÚJO, 1988, p.70). Neste mesmo sentido, Fialho et al (2007, p.44) coloca que “o intraempreendedorismo oferece uma alternativa para as pessoas que possuem talentos a serem desenvolvidos”.

Segundo a avaliação de PINCHOTT III (1989), os aspectos que definem o comportamento do intraempreendedor são: visão, polivalência, necessidade de ação, prazer em executar pequenas tarefas, dedicação, prioridades, metas, superação de erros e administração de riscos.

Dentro das organizações, os *intrapreneurs* tornam-se cada vez mais fundamentais para os destinos das mesmas, fazendo a diferença entre o sucesso e o fracasso, acelerando as mudanças e implementando-as com diligência.

2.1.4 O processo empreendedor

Muitos autores ainda discutem se a pessoa nasce com o perfil empreendedor ou se este perfil pode ser ensinado. Segundo Dornelas (2005), há alguns anos acreditava-se que o empreendedor era inato, que ele já nascia com características diferentes e tinha um destino já traçado para sucesso nos negócios. Pessoas que não possuíam essas características eram desencorajadas a empreender. De acordo com o autor, hoje isso é considerado um mito e sabe-se que cada vez mais o processo empreendedor pode ser ensinado e entendido por qualquer pessoa e que o sucesso vem de fatores internos e externos e do esforço pessoal de cada indivíduo.

Ao contrário de Dornelas (2005), Dolabela (1999) afirma que ainda não se tem certeza se é ou não possível ensinar empreendedorismo, porém existe um ponto em que os estudiosos da área concordam que é possível aprender a ser empreendedor, porém através de metodologias diferentes das tradicionais. Neste sentido, ao discutir sua proposta metodológica que seria uma formação de empreendedores aberta e flexível, baseada nos princípios de auto-aprendizado chamada de “*Oficina do Empreendedor*”, Dolabela (1999) apresenta as características do ensino convencional em contraposição ao modelo utilizado no desenvolvimento do empreendedor, conforme quadro 4:

Convencional	Empreendedor
Ênfase no conteúdo, que é visto como meta	Ênfase no processo; aprender a aprender
Conduzido e dominado pelo instrutor	Apropriação do aprendizado pelo participante
O instrutor repassa o conhecimento	O instrutor como facilitador e educando; participantes geram conhecimento
Aquisição de informações “corretas” de uma vez por todas	O que se sabe pode mudar
Currículo e sessões fortemente programados	Sessões flexíveis e voltadas as necessidades
Objetivos do ensino impostos	Objetivos do aprendizado negociados
Prioridade para o desempenho	Prioridade para a auto-imagem geradora do Desempenho
Rejeição ao desenvolvimento de conjecturas e pensamento divergente	Conjecturas e pensamento divergente vistos como parte do processo criativo
Ênfase no pensamento analítico e linear; parte esquerda do cérebro	Envolvimento de todo o cérebro; aumento da racionalidade do cérebro esquerdo através de estratégias holísticas, não-lineares, intuitivas; ênfase na confluência e fusão dos dois processos
Conhecimento teórico e abstrato	Conhecimento teórico amplamente complementado por experimentos na sala de aula e fora dela
Resistência à influência da comunidade	Encorajamento à influência da comunidade
Ênfase no mundo exterior; experiência interior considerada imprópria ao ambiente escolar	Experiência interior é contexto para o aprendizado; sentimentos incorporados à ação
Educação encarada como necessidade social durante certo período de tempo, para firmar habilidades mínimas para um determinado papel.	Educação vista como processo que dura toda a vida, relacionado apenas tangencialmente com a escola
Erros não aceitos	Erros como fonte de conhecimento
O conhecimento é o elo entre aluno e professor	Relacionamento humano entre professores e alunos

Quadro 4: Características do ensino convencional versus modelo da “Oficina do Empreendedor”

Fonte: Modelo adaptado de Dolabela (1999)

Ao analisar o quadro acima, percebe-se que a metodologia de ensino precisa evoluir, sobretudo em relação ao empreendedorismo, que muda rapidamente devido principalmente às novas tendências. Diante disso, Dornelas (2005) vai além das questões metodológicas, sugerindo uma ementa para o curso de empreendedorismo, a qual deveria dar atenção às seguintes habilidades e características necessárias a um empreendedor:

- a) habilidades técnicas – ser líder, trabalhar em equipe, conhecer a sua área de atuação, respeitar e ouvir as opiniões dos outros, falar e escrever proporcionando fácil entendimento;
- b) habilidades gerenciais – incluem algumas áreas da empresa, como a de criação, desenvolvimento e gerenciamento;
- c) características pessoais – principalmente ser disciplinado, persistente, capaz de assumir riscos, inovador, estar atento às mudanças, e ser um líder visionário.

Dornelas (2005) ainda coloca que a decisão de tornar-se um empreendedor pode surgir por acaso. A figura 2 exemplifica os fatores que influenciam o processo empreendedor durante cada fase da aventura empreendedora.



Figura 2: Fatores que influenciam no processo empreendedor (adaptado de Moore, 1986).
Fonte: Dornelas, 2005.

Para completar, Dornelas (2005) coloca que o talento para empreender é resultado de muita percepção, direção, dedicação e, principalmente, muito trabalho. Porém, não basta apenas ter esse talento para desenvolver novos negócios. Faz-se necessário ter uma boa idéia, tecnologia

adequada, conhecimento, habilidade e capital, o fator essencial para que o negócio possa ser concretizado com maior segurança.

A partir daí, surge para o empreendedor a necessidade de elaborar um plano de negócio, que, segundo Dornelas (2005, p.93), “é parte fundamental do processo empreendedor. Empreendedores precisam saber planejar suas ações e delinear as estratégias da empresa a ser criada ou em crescimento”.

2.2 Plano de Negócio

Para que a abertura de um novo empreendimento seja feita da maneira correta, é essencial que algumas questões referentes ao novo negócio sejam cuidadosamente analisadas. Dessa maneira, para o sucesso do empreendimento, é fundamental que seja apoiado em um plano, contendo informações como estratégias do negócio, recursos humanos, análise dos dados e seleção das informações, gestão dos processos operacionais e de apoio, entre outros. Todos esses aspectos têm a intenção de prestar um bom atendimento ao cliente, observando suas expectativas e necessidades, a fim de atingir resultados positivos para a empresa (FIALHO et al, 2007).

“O plano de negócio representa uma oportunidade única para o futuro empreendedor pensar e analisar todas as facetas do novo negócio” (DEGEN, 1989, p.178). Já Fialho et al (2007) o define como uma ferramenta para auxiliar o empreendedor no processo de tomada de decisão. Bernardi (2007) acrescenta que o plano de negócio está dividido em cinco etapas: idéia e concepção, coleta e preparação de dados, análise de dados, montagem e avaliação do plano.

Para entender melhor o plano de negócio, Dornelas (2005, p.98) acrescenta que “é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento e, ainda, permite ao empreendedor situar-se no ambiente de negócios”.

Segundo Bangs (1998 apud DORNELAS, 2005, p. 98) o plano de negócio deve estar focado em três aspectos-chave: 1. Em que negócio está? 2. O que realmente vende? 3. Qual mercado alvo?

Muitas empresas não entendem a real necessidade de se fazer um plano de negócio e simplesmente iniciam sem ter esse planejamento pré-determinado. Neste contexto, Dolabela (1999) coloca as razões pelas quais é fundamental se fazer um plano de negócio:

- a) a taxa de mortalidade das novas empresas no Brasil chega a cerca de 90%, sendo a causa atribuída, na sua maioria, a implantação prematura do novo produto ou serviço;
- b) muitos empreendedores não conhecem bem o mercado que vão trabalhar, sabem fazer bem a parte técnica, mas faltam conhecimentos em relação à gestão, ou seja, a parte administrativa e financeira. Além disso, em um plano de negócio, as idéias devem estar claras todos os envolvidos devem estar de acordo.

Portanto, pode-se perceber que o plano de negócio é essencial para dar um rumo ao início de um empreendimento, fazendo com que a probabilidade de acerto seja maximizada. Dessa maneira, o plano de negócio compreende uma estrutura que, segundo Dornelas (2005), não existe uma estrutura rígida, pois cada negócio é único, mas pode-se definir um mínimo de seções que devem proporcionar um melhor entendimento do negócio.

Para tanto, o autor apresenta quatro tipos de estrutura para elaboração de um plano de negócio. Porém, a que mais se encaixa com o plano em questão é o modelo sugerido para pequenas empresas, dividido em dez partes: Capa, Sumário, Sumário Executivo, Análise Estratégica, Descrição da Empresa, Produtos e Serviços, Análise do Mercado, Plano de *Marketing*, Plano Financeiro e Anexos.

2.2.1 Capa

A capa é a apresentação do plano, por isso deve ser produzida com muito cuidado. Apesar de muitas pessoas não darem a devida importância, a capa é o cartão de visitas, portanto deve estar muito bem apresentada. “É a parte mais visível, a embalagem, devendo conter o logo e o nome da empresa, endereço, telefone, nome do principal executivo e chamativos aos interessados” (BERNARDI, 2007, p. 172).

De acordo com Dornelas (2005) ela deve ser limpa, apenas com as informações essenciais e pertinentes.

2.2.2 Sumário

O sumário é imprescindível e deve conter o título de todas as seções do plano de negócios, subseções (se for o caso) e suas respectivas páginas. Segundo Dornelas (2005, p.101) “o sumário facilita ao leitor do plano de negócios encontrar rapidamente o que lhe interessa”.

2.2.3 Sumário Executivo

O sumário executivo é uma coletânea dos pontos importantes do plano de negócios, principalmente aqueles que o empresário sabe que vão chamar a atenção do leitor, seja um cliente, um investidor, um profissional-chave, um fornecedor crítico, um distribuidor ou um parceiro estratégico. Nesta parte é dada uma visão geral a respeito da empresa, do empreendedor, do produto ou serviço a ser oferecido, do mercado e dos elementos de diferenciação. “O sumário é a peça essencial do plano de negócio para obter recursos. Posto que a maioria dos possíveis investidores, muito ocupados, não tem paciência de ler mais do que o sumário antes de tomar a decisão de prosseguir na avaliação do novo negócio ou de rejeitá-lo” (DEGEN, 1989, p. 187).

Para a elaboração do sumário executivo não há um formato pré-definido, entretanto alguns detalhes podem ser observados segundo Hashimoto (2004):

- a) não deve ter mais do que duas páginas. Como um sumário é um resumo do plano, deve ser bastante conciso, direto, objetivo e sucinto. Sem muitas delongas e indo diretamente ao ponto. O leitor não vai querer perder tempo e lê um sumário para ter uma idéia se vale a pena ler o restante ou não;
- b) algumas informações são imprescindíveis em qualquer sumário: breve descrição do modelo de negócio, retorno sobre o investimento, descrição da oportunidade identificada, caminho estratégico escolhido, competência dos sócios, elementos de competitividade e necessidade de capital;
- c) o sumário deve ser a última coisa a ser escrita no plano. Facilita o processo para fazer um resumo do que já existe, tendo a visão do todo. Na verdade, durante a elaboração do plano, o empreendedor já vai identificando os elementos que farão parte do sumário, tendo sempre como critério os pontos chave e de interesse do negócio.

Para auxiliar na preparação do sumário executivo, Dornelas (2005) elaborou as seguintes perguntas: O quê? (Qual o propósito do seu plano? O que você está apresentando? O que é a sua empresa? Qual é seu produto/serviço?), Onde? (Onde sua empresa está localizada? Onde está seu mercado/clientes?), Por quê? (Porque você precisa do dinheiro requisitado?), Como? (Como você empregará o dinheiro na sua empresa? Como está a saúde financeira de seu negócio? Como está

crescendo sua empresa (faturamento dos últimos 3 anos etc.)?), Quanto? (De quanto dinheiro você necessita? Como se dará o retorno sobre o investimento?), Quando? (Quando seu negócio foi criado? Quando você precisa dispor do capital requisitado? Quando ocorrerá o pagamento do empréstimo obtido?).

2.2.4 Análise Estratégica

A análise estratégica identifica o caminho que a empresa vai tomar, sua visão e missão, situação atual, as oportunidades e ameaças, as forças e fraquezas, objetivos e metas do empreendimento (DORNELAS, 2005). Ainda é importante destacar que:

os objetivos traçados e a estratégia para alcançá-los devem estar entrelaçados, ou seja, ser, probabilisticamente, factíveis, uma vez desenvolvidas as linhas estratégicas propostas, que se dirigem à correção dos pontos fracos, potencializam as forças e direcionam os esforços às oportunidades detectadas (BERNARDI, 2007, p. 125).

Para compreender melhor o que de fato é análise estratégica, vale salientar o conceito de estratégia. Segundo Luecke (2008), trata-se de um plano que objetiva dar à empresa uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes através da diferenciação. Entender o quê faz, o que quer se tornar e, essencialmente, focalizar como fazer para chegar lá. Para Lodi (1969, p.06), “estratégia é a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito nacional ou internacional visando atingir objetivos a longo prazo. Seu objetivo é permitir maior flexibilidade de resposta às contingências imprevisíveis”

A análise estratégica usa como base o processo de planejamento estratégico, como pode ser visto na figura 3:

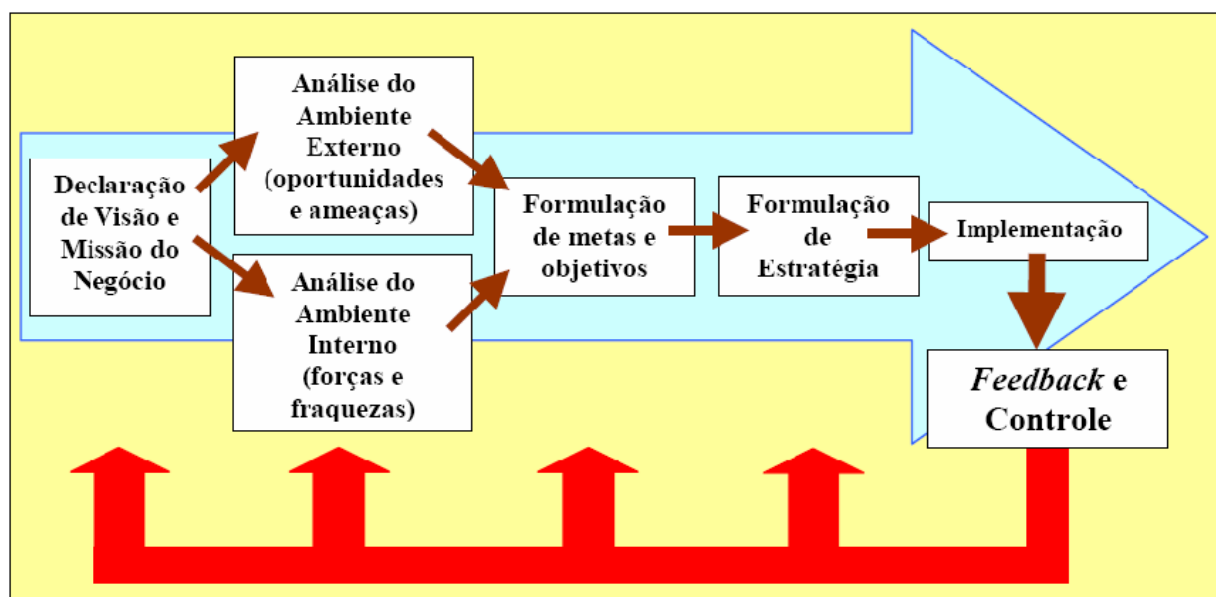


Figura 3: Processo de planejamento estratégico do negócio (adaptado de Kotler, 1999)

Fonte: Dornelas, 2005

Com relação à visão, Bernardi (2007), explica que é o ponto de partida que representa o objetivo de longo alcance ou um ponto de referencial no futuro. Já a missão é uma mensagem que permeia a cultura da empresa e define qual o seu propósito. Estes conceitos podem ser visualizados a partir da figura 4:

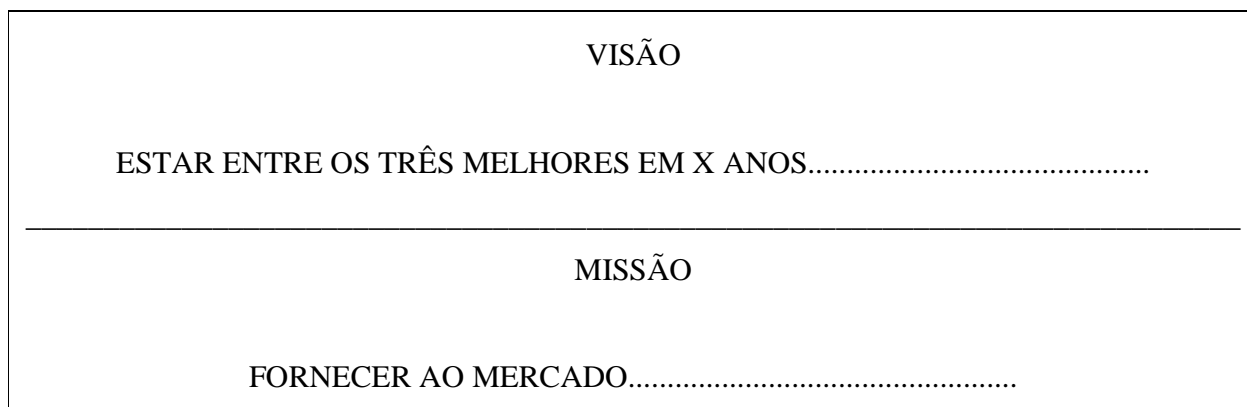


Figura 4: Missão e Visão da Empresa.

Fonte: Bernardi, 2001.

Para maior esclarecimento do mercado em que a empresa opera, faz-se necessário considerar os fatores externos e internos, permitindo dessa forma planejar melhor o futuro desejado. Diante disso, Luecke (2008, p. 22) apresenta as definições da análise que recebe o

acrônimo SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*) Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Dessa maneira:

- a) As forças são: capacidades que permitem que a empresa ou unidade tenha um bom desempenho – capacidades que precisam ser alavancadas.
- b) As fraquezas são: as características que impedem que a empresa ou unidade tenham um bom desempenho, e precisam ser abordadas.
- c) As oportunidades são: tendências, forças, eventos e idéias de que a empresas ou unidade pode tirar proveito.
- d) As ameaças são: eventos ou forças possíveis que estão fora do controle e requerem que a empresa ou unidade planeje ou decida como mitigá-los.

Richers (2000, p.43) coloca que “o jogo das forças e fraquezas consiste num confronto de qualidades e limitações de uma empresa em relação às outras do seu setor”. Ajudando assim a organização, de acordo com Ferrel e Hartline (2005), a se direcionar e a criar estratégias de *marketing* que façam com que os objetivos traçados sejam atingidos. Neste contexto, Kotler (2000, p.209) acrescenta que “cada empresa deve decidir quais forças precisam ser intensificadas ainda mais e quais fraquezas têm que ser corrigidas, com base nas oportunidades e ameaças que se delineiam”.

Para a construção da análise do ambiente externo e interno é essencial que as informações sejam as mais precisas e detalhadas possíveis. Kotler (2000) sugere que o levantamento de pontos fortes e fracos da empresa deva ser feito periodicamente, seja pela gerência ou por um consultor externo.

Na figura 5 pode-se ter uma maior compreensão dessa análise:

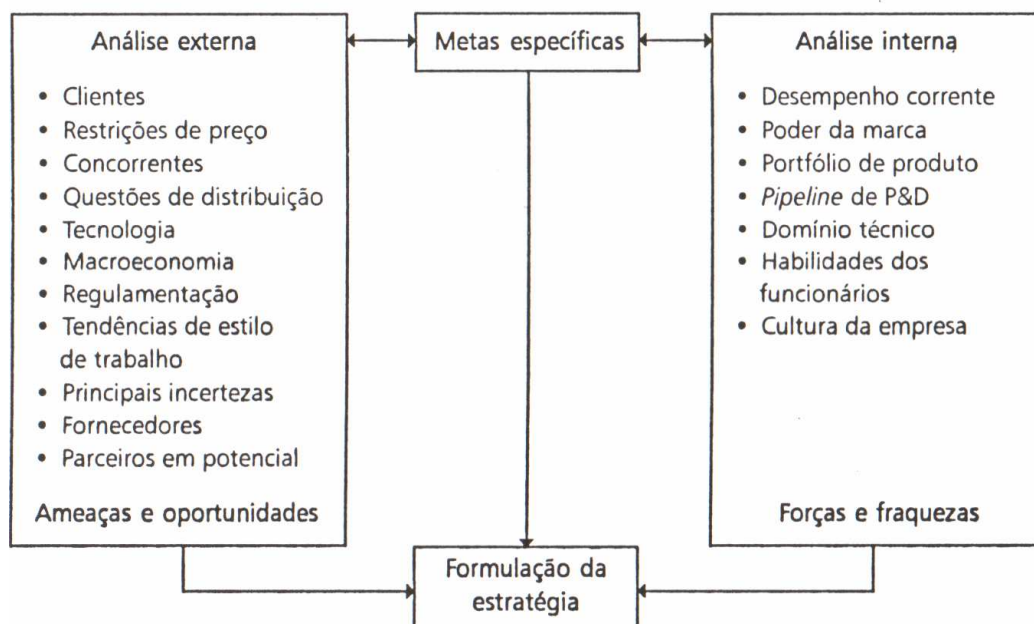


Figura 5: Análise externa e interna
Fonte: Luecke, 2008.

Logo após a análise do ambiente, deve-se definir os objetivos e metas que a empresa deseja atingir. Segundo Las Casas (1999) os objetivos representam tudo aquilo que a empresa quer atingir, através de táticas e estratégias. Eles definem aonde a empresa quer chegar e as estratégias para alcançá-los. Os dois conceitos, de objetivos e estratégias, estão relacionados, pois ao passo que os objetivos são situações idealizadas, as estratégias definem o que se deve fazer para concretizá-los.

Dessa forma, entende-se que os objetivos são os resultados quantitativos e/ou qualitativos que a empresa deve alcançar em um determinado período de tempo. Servem como unidade de ação e rumo para a organização, como um senso básico de direção, um direcionamento de esforços, o futuro aonde se quer chegar. Já as metas empresariais são as etapas de forma quantificada e com prazos estabelecidos necessários para atingir os objetivos, permitindo melhor controle dos resultados concretos alcançados.

Tendo definido a missão a visão da empresa, feito a análise do ambiente interno e externo, para então definir metas e objetivos, pode-se avaliar a melhor estratégia para a empresa. Luecke (2008) descreve quatro estratégias básicas: liderança de baixo custo, diferenciação de produto/serviço, relacionamento com o cliente e efeito de rede.

Na primeira estratégia o autor coloca que a chave do sucesso é oferecer ao cliente o valor que ele espera pagar e a um custo que garanta a lucratividade. Esse tipo de estratégia não funciona em empresas que prezam pelo bom atendimento ao seu cliente, pois essas empresas geralmente são menores e não conseguem atingir o desconto que as empresas de varejo alcançam. Com isso, clientes mais exigentes em relação ao atendimento preferem continuar pagando mais e terem um atendimento privilegiado e de qualidade.

Este aspecto faz referência às duas próximas estratégias que são a diferenciação de produto/serviço e relacionamento com clientes. Empresas que utilizam essas estratégias procuram conhecer bem o seu cliente e tratá-los da melhor maneira possível. Atualmente, essa estratégia tem dado muito certo, já que os produtos estão disponíveis em qualquer lugar, até na internet, então oferecer um serviço de qualidade agrega valor à empresa e faz com que as pessoas criem confiança. Além disso, o *marketing* direto faz com que a empresa cresça ainda mais. Para Porter (1996), a estratégia de diferenciação consiste em oferecer um serviço ou produto que seja considerado exclusivo no mercado, ou seja, único, e esta diferenciação devem proporcionar o isolamento em relação aos seus concorrentes. Porém, implica em uma delimitação de mercado em que atua, pois a exclusividade é incompatível com o atendimento direto de uma grande fatia de mercado.

A última estratégia proposta pelo autor é o efeito de rede, onde os valores dos produtos aumentam à medida que aumentam as vendas. A escolha da melhor estratégia é o que vai fazer a empresa ter o não sucesso. Porém, essa escolha necessita ser feita diretamente com aqueles que a empresa deseja atingir, ou seja, seu público alvo.

Além disso, é fundamental que, à medida que cada estratégia seja implantada, a empresa faça um acompanhamento para controlar os resultados e avaliar as mudanças que estão ocorrendo em todos os ambientes.

2.2.5 Descrição da Empresa

Dornelas (2005) apresenta que a descrição da empresa funciona como um breve resumo, com a sua história e seu *status* atual. Acrescenta ainda que essa etapa deve ter as características únicas do negócio que podem beneficiar o cliente. É a parte descritiva do plano de negócio, porém é necessário que seja feita com muita cautela para evitar excessos ou faltas.

Para Degen (1989) a descrição do negócio é considerada fundamental e nele deve conter o novo negócio em sua totalidade, iniciando com a oportunidade até os resultados esperados.

Esta seção deve conter características próprias da empresa, como a estrutura legal, localização, manutenção de registros, segurança e seguro. Informações como o porquê da formação da empresa, qual o propósito, a natureza dos serviços ou produtos oferecidos, como ela se desenvolveu ou desenvolverá, qual o modelo de negócio e seus diferenciais (DORNELAS, 2005).

Outro fator que pode ser encontrado na descrição da empresa, segundo Bernardi (2007), diz a respeito às pessoas e os profissionais chave, proprietários ou executivos que vêm gerindo a empresa ou que irão implementá-la, e também suas experiências e competências críticas ao sucesso do empreendimento.

Cabe neste momento destacar quem são as outras pessoas necessárias para o negócio, como o caso de ter que terceirizar o serviço de contabilidade, assessoria de comunicação, principalmente em micro e pequenas empresas. E por fim, salientar os parceiros estratégicos da empresa, como o caso de clientes e fornecedores (DORNELAS, 2005).

Esses aspectos devem ajudar na elaboração do plano de negócio, dando um rumo ao empreendedor diante de tantas possibilidades que o mercado oferece, podendo assim criar o diferencial perante seus concorrentes.

2.2.6 Produtos e Serviços

Esta etapa do processo é destinada a descrever os principais itens que serão fabricados, vendidos ou os serviços que serão prestados. É necessário informar quais as linhas de produtos, especificando detalhes como: tamanho, modelo, cor, sabores, embalagem, apresentação, rótulo, marca, entre outros. Com relação às empresas prestadoras de serviço, é interessante destacar quais os serviços serão prestados, suas características e as garantias oferecidas.

Outro ponto que deve-se verificar é se há regulamentos ou exigências oficiais a serem atendidas (vigilância sanitária, normas técnicas, etc.) para a produção ou acondicionamento dos produtos vendidos e/ou serviços prestados.

O produto é um bem, um serviço ou uma idéia que as pessoas pagam para satisfazer uma necessidade ou desejo. Dependendo de cada necessidade, as organizações oferecem o produto em forma de bens (produtos tangíveis) ou serviços (produtos intangíveis) (NICKELS e WOOD, 1997).

De acordo com Kotler (2000), as empresas, ao fazerem um lançamento no mercado, sabem que o produto tem um ciclo de vida e mesmo assim não se consegue prever sua forma e

duração exata. Esse ciclo, segundo o autor, possui cinco estágios distintos, conforme a figura 6, explicada em seguida :

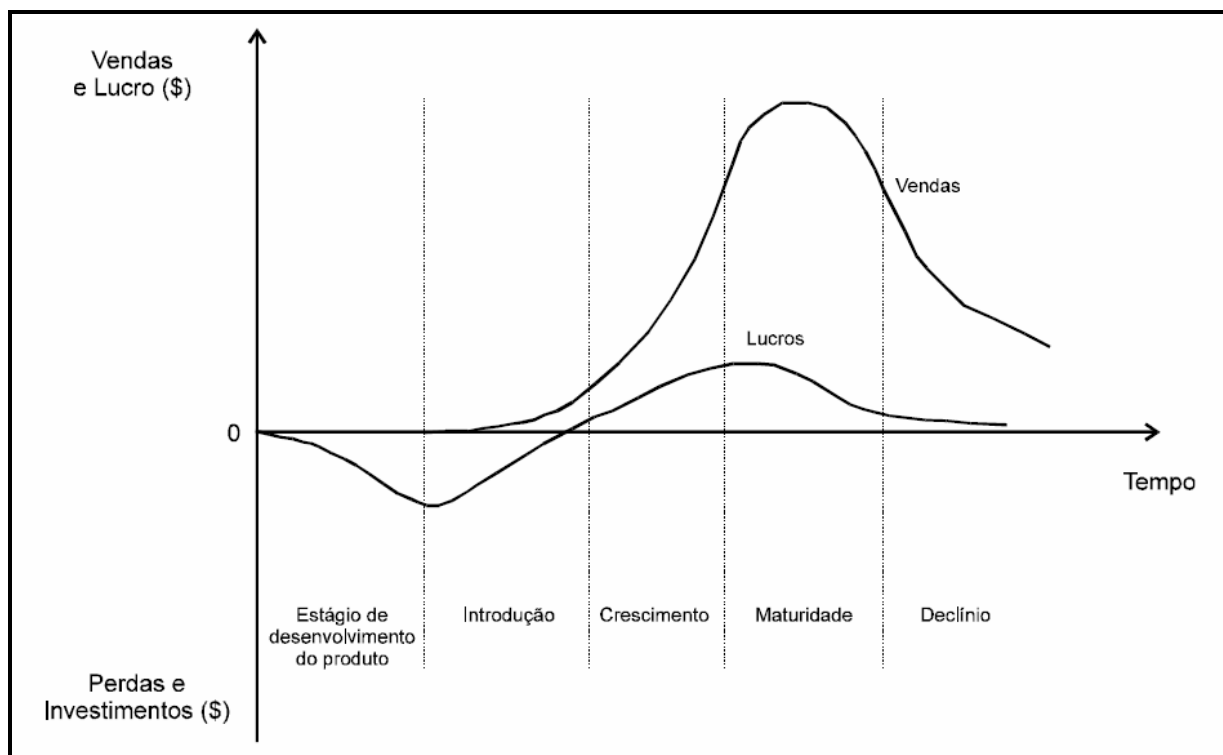


Figura 6: Ciclo de vida do produto
Fonte: Kotler, 2000.

- a) Desenvolvimento do produto: inicia no momento em que a empresa desenvolve a idéia para um novo produto. Nesse momento, o lucro é zero, porém os custos do investimento são crescentes.
- b) Introdução: estágio em que o produto é introduzido no mercado, portanto o volume de vendas é baixo, e não há lucro. Nesse período, empresas devem escolher uma estratégia que condiz com o posicionamento de seu produto.
- c) Crescimento: período em que os consumidores já possuem um significativo conhecimento da existência do produto, o que eleva seu volume de vendas e favorece o surgimento da economia de escala. Nessa etapa surgem os concorrentes e, desse modo, é necessário que a empresa comece a investir em diferenciação para não perder a parcela de mercado que já conquistou. Com o aumento da oferta, os preços caem. Nesta fase, a empresa recupera todos os investimentos e o lucro aumenta.

- d) Maturidade: período caracterizado por baixa no crescimento das vendas, já que os consumidores potenciais já foram conquistados. Há um aumento da concorrência, portanto os lucros diminuem ou se estabilizam no final deste estágio.
- e) Declínio: o produto atinge sua obsolescência e o concorrente mais inovador assume sua posição no mercado. Isso ocorre com muitas empresas devido aos avanços tecnológicos, mudanças de gosto do consumidor e aumento da concorrência. Nesse momento, algumas empresas saem do mercado ou cortam orçamentos de promoção e reduzem os preços dos produtos.

Kotler (2000) salienta que nem todos os produtos passam por todos esses estágios de ciclo de vida. Alguns morrem antes de chegar à maturidade ou até mesmo no primeiro estágio por erros de estratégia ou posicionamento de mercado. Assim, o lançamento constante de novos produtos é uma estratégia das organizações para alcançar o sucesso e garantir um ciclo de vida mais duradouro. Em contrapartida, alguns produtos têm uma aceitação tão grande pelo mercado que podem passar logo do estágio de introdução para a maturidade.

A qualidade do produto é aquela que o consumidor enxerga. Portanto, faz-se necessário uma pesquisa detalhada antes do seu lançamento. Além disso, com relação às decisões para melhorar ou inovar um produto ou um serviço, é essencial que se pense sob o ponto de vista do cliente, pois é ele quem vai decidir o futuro da empresa.

2.2.7 Análise de Mercado

Esta é a parte do plano de negócio em que é feito um estudo a respeito dos clientes, fornecedores e concorrentes. De acordo com Dornelas (2005), esta é considerada por muitos a etapa mais importante e mais difícil do plano de negócio, pois as estratégias irão depender de como a empresa abordará seu mercado consumidor, sempre buscando se diferenciar da concorrência, agregando maior valor aos seus produtos/serviços, de forma a conquistar sempre seus clientes. É essencial que a empresa tenha conhecimento profundo do mercado em que ela atua ou pretende atuar, já que apenas dessa maneira poderá estabelecer uma estratégia de *marketing* de sucesso. Além disso, o autor ressalta que essa é a primeira seção a ser elaborada no plano.

A partir do momento em que se quer abrir um novo negócio, deve-se ter em mente que isso significa desempenhar um papel no mercado, e esse novo papel depende de alguns

componentes que merecem atenção fundamental. Segundo Duarte (2003), esses componentes são: o mercado consumidor (para quem produzir e vender mercadorias ou prestar serviços), o mercado concorrente (quem produz e vende mercadorias ou presta serviços idênticos ou similares aos é pretendido oferecer) e o mercado fornecedor (quem oferece equipamentos, matéria prima e outros materiais necessários para produzir e vender as mercadorias ou prestar serviços pretendidos).

Os clientes têm necessidades não estáticas e a tendência da empresa é centrar o seu negócio nessas necessidades. Percebe-se que essas mudanças interferem frequentemente na empresa e fazem com sejam alteradas as estratégias de *marketing* (COBRA, 1992). As organizações têm feito esforços significativos para atender a todas essas necessidades.

Kotler (1999) explica que um estudo com o mercado consumidor deve conter as seguintes questões: quem compra, o que compram, porque o fazem, como, quando e onde compram. Através dessa análise, torna-se mais fácil entender o perfil dos consumidores, o que é essencial para atender às suas necessidades e, por fim, a demanda esperada da empresa.

A análise da concorrência é outro ponto que deve ser levado em consideração na pesquisa de mercado, já que as empresas não estão isoladas, mas competem constantemente.

A concorrência de uma empresa não se limita aos concorrentes diretos, àqueles que produzem produtos similares ao da empresa. Devem ser considerados também os competidores indiretos, aqueles que de alguma forma desviam a atenção de seus clientes, convencendo-os a adquirir seus produtos (DORNELAS, 2005, p.142).

Para Kotler (1999), é fundamental a identificação dos concorrentes. Apesar de parecer uma tarefa fácil, existe uma faixa ampla de concorrentes reais e potenciais, o que dificulta o processo. Todavia, uma empresa pode ser alcançada com maior facilidade por uma que esteja entrando no mercado do que por empresas já existentes.

Cobra (1992 p.127) complementa que “administrar convenientemente a ação da concorrência é um dos grandes desafios ambientais. [...] graças à atuação da concorrência que uma empresa tende a organizar-se, adaptar-se e até mesmo inovar para poder vencer a batalha do mercado”.

O mesmo autor acrescenta a respeito do comportamento dos fornecedores, que precisa ser cuidadosamente monitorado, devido a alterações de custos que ocorrem com frequência e afetam o preço final do produto, uma vez que a matéria-prima é um item importante do custo total. Além disso, é fundamental prestar atenção à qualidade do produto oferecido pelo fornecedor.

Algumas informações auxiliam na escolha do fornecedor ideal. Para tanto, Dolabela (1999) apresenta um relatório de pesquisa com os fornecedores em relação à lista dos fornecedores, principais características de cada um, tipo e qualidade dos produtos, preço comercializado, prazo de pagamento, condições de pagamento, pontos positivos e pontos negativos.

Stoner e Freemann (1999) acrescentam um ponto essencial a respeito dos fornecedores. A partir do momento em que se têm mais concorrências entre eles, a empresa consegue melhores descontos, prazo para pagamento, entregas mais rápidas e alguns outros benefícios que podem ser adquiridos.

2.2.8 Plano de *Marketing*

Esta sessão visa compreender os meios e métodos que a empresa irá utilizar para alcançar os objetivos propostos. Dessa maneira pode-se entender *marketing*, definido pela *American Marketing Association*, traduzido pelo autor como Associação Americana de *Marketing*, como “o processo de planejar e executar a concepção de preços, promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais” (CHURCHIL e PETER, 2000, p.4).

Segundo Kotler (2000, p.30): “*marketing* é um processo social por meio do qual pessoas e grupos obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com os outros”. Nesta definição, Kotler traz a lembrança de que o *marketing* não é uma ferramenta de vendas. O que se tem com o *marketing* em ação são clientes prontos a comprar os produtos oferecidos pelas empresas. É preciso, portanto, conhecer o consumidor, para melhor atender às suas necessidades.

De acordo com Las Casas (1999 p.18) “o plano de *marketing* estabelece objetivos, metas e estratégias de *marketing* em sintonia com o plano estratégico geral da empresa”. De acordo com Cobra (1992), o plano de *marketing* mostra as oportunidades com maior chance de dar certo para o negócio da empresa e identifica como entrar com sucesso, obter e manter as posições almejadas nos mercados. Cobra (1992, p. 93) apresenta alguns benefícios do plano de *marketing*:

- a) estimula a otimização dos recursos da empresa;
- b) estabelece responsabilidades e planeja tarefas;
- c) coordena e unifica esforços;

- d) facilita o controle e a avaliação de resultados e todas as atividades;
- e) cria consciência de que existem obstáculos a serem superados;
- f) identifica oportunidades de mercado, constituindo-se numa fonte de informação e num parâmetro de desempenho de *marketing* e;
- g) facilita o avanço progressivo em direção às metas da empresa.

Para compreender melhor o *marketing* no plano de negócio, salienta-se um planejamento no composto de *marketing* (*mix de marketing*). Kotler (1999) coloca que o professor Jerome McCarthy, no início da década de 60, propôs um *mix de marketing* que consistia em quatro “P”s: produto, preço, praça e promoção. Cada “P”, por sua vez, abrange várias atividades. Ao longo do tempo foram propostas idéias mais elaboradas e adaptações ao mix dos 4Ps.

No quadro 5 pode-se observar uma definição de cada um dos “P”s”, por Churchil e Peter (2000, p.20), e ao lado as variáveis específicas de cada um deles:

Quatro “P”s	Definição	Variáveis específicas
Produto	é aquilo que os profissionais de <i>marketing</i> oferecem ao cliente	Variedade de produtos, Qualidade, Design, Características, Nome de marca, Embalagem, Tamanhos, Serviços, Garantias e Devoluções
Preço	é a quantidade de dinheiro ou outros recursos que os profissionais de <i>marketing</i> pedem por aquilo que oferecem	Preço de lista, Descontos, Concessões, Prazo de pagamento e Condições de financiamento
Praça	pontos de distribuição ou canais de distribuição, refere-se a como produtos e serviços são entregues aos mercados para se tornarem disponíveis para trocas	Canais, Cobertura, Variedades, Locais, Estoque e Transporte
Promoção	ou comunicação, refere-se a como os profissionais de <i>marketing</i> informam, convencem e lembram os clientes sobre produtos e serviços	Promoção de vendas, Publicidade, Força de vendas, Relações públicas e <i>Marketing</i> Direto

Quadro 5: A definição dos 4 P’s

Fonte: Churchil e Peter (2000).

Tendo definidas tais ferramentas, o trabalho do gerente de *marketing* fica facilitado, de modo que o mesmo podea tomar decisões, pois consegue delimitar ações diferentes para as distintas ferramentas.

Além disso, no plano de *marketing* deve conter orçamentos, previsões de vendas e lucros e qualquer outro objetivo que possa ser usado para avaliar o sucesso ou fracasso (CHURCHIL e PETER, 2000).

Por fim, McKenna (1992) salienta que o *marketing* praticado hoje não é uma função, e sim uma forma de fazer negócio. O *marketing* não é uma nova campanha de publicidade ou uma promoção do mês. Deve ser uma atividade difundida, todos na empresa precisam estar envolvidos, desde a secretaria até o diretor. A tarefa do *marketing* não é enganar o cliente, nem falsificar a imagem da empresa, mas integrar o cliente a elaboração do produto e desenvolver um processo sistemático de integração que dará firmeza a relação.

2.2.9 Plano Financeiro

O planejamento financeiro apresenta o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser atingidos. Um plano financeiro é, portanto, uma síntese do que deve ser feito no futuro. Em sua maioria, as decisões numa empresa demoram bastante para ser implantadas. Numa situação de incerteza, devem ser verificadas com grande antecedência.

Considera-se o planejamento financeiro uma parte importante do trabalho do administrador. Assim que estiverem definidos os planos financeiros e orçamentos, poderão ser fornecidos roteiros para atingir objetivos da empresa. Além disso, esses instrumentos oferecem uma estrutura para coordenar as diversas atividades da empresa e atuam como mecanismos de controle, estabelecendo um padrão de desempenho contra o qual é possível avaliar os eventos reais (GITMAN, 1997).

De acordo com Roxo e Araujo (1985, p.71),

o objetivo precípua perseguido numa projeção financeira não é acertar com precisão o valor futuro da variável projetada; antes, o verdadeiro propósito dos instrumentos de análise prospectiva é fornecer elementos válidos de convicção para a tomada de decisão, no momento em que se tem que decidir.

Esta é considerada por muitos administradores a parte mais difícil do plano de negócio, visto que é nela que devem conter os números de tudo que foi escrito até então nas outras etapas, que incluem investimentos, gastos com *marketing*, despesas com vendas, gastos com pessoal, custos fixos e variáveis, projeção de vendas, análises rentabilidade, entre outros (DORNELAS,

2005). Segundo o mesmo autor, os primeiros demonstrativos a aparecerem no plano de negócio são: Balanço Patrimonial, Demonstrativo de Resultados e Demonstrativo de Fluxo de Caixa.

Segundo Dolabela (1999) o plano financeiro envolve três tipos de gastos iniciais:

- a) despesas pré-operacionais: são os gastos que o empreendedor tem antes de iniciar as atividades do seu negócio;
- b) investimentos Fixos: são aqueles gastos com a aquisição e instalação de máquinas e equipamentos, obras e reformas, móveis e utensílios, veículos, casas, galpões e imóveis. A soma desses constitui o patrimônio inicial da empresa;
- c) capital de giro inicial: são os gastos que se tem para colocar a empresa em funcionamento. Inicialmente são cobertas pelo empreendedor, mas futuramente será pelas receitas. São gastos referentes a aluguel, luz, telefone, materiais de limpeza, entre outros.

O Balanço Patrimonial é fundamental para a análise financeira, pois ela procura retratar as aplicações existentes em uma empresa em determinado instante, bem como as fontes de financiamentos que deram origem a tais aplicações (LEITE, 1982). Ross, Westerfield e Jaffe (2002, p.39) explicam que “o balanço patrimonial é um instantâneo feito pelo contador do valor contábil da empresa numa data específica, como se a empresa permanecesse estática por um momento”. Tais autores ainda acrescentam que o balanço tem dois lados: no lado esquerdo têm-se os ativos, e no direito têm-se os passivos e o patrimônio dos acionistas. Ele representa o que a empresa possui e como é financiada.

Pode-se dividir o balanço patrimonial em quatro grandes tópicos: ativo, passivo exigível, resultados de exercícios futuros e patrimônio líquido. O ativo ainda pode ser dividido em três grupos: circulante, realizável a longo prazo e permanente, e este por sua vez é subdividido em dois grupos: investimento, imobilizado e diferido. Já o passivo exigível é subdividido em dois grupos: circulante e exigível a longo prazo, e o patrimônio líquido é composto por cinco grupos: capital social, reservas de capital, reservas de reavaliação, reservas de lucros e lucros ou prejuízos acumulados (MARTNS e NETO, 1986).

Para Leite (1982, p. 18) “ativo corresponde ao total de bens e direitos possuídos por um agente econômico, avaliados pelos respectivos custos, em determinado momento”. Para uma maior compreensão do tema, faz-se necessário definir o que é liquidez contábil que, segundo

Ross, Westerfield e Jaffe (2002, p.39), “refere-se à facilidade e velocidade com qual os ativos podem ser convertidos”. Martins e Neto (1986) dividem o ativo em três grupos:

- a) ativo circulante: são os mais líquidos, que incluem caixa e ativos que podem ser transformados em caixa dentro do prazo de um ano a contar com a data do balanço;
- b) ativo realizável a longo prazo: esses devem figurar pelo valor corrigido. Possuem menor liquidez que o circulante. Exemplos: empréstimos compulsórios, depósitos para incentivos fiscais;
- c) ativo permanente: são os que possuem menor liquidez. Eles são considerados permanentes quando não destinados a negociação, mas dirigidos para produzirem benefícios à investidora mediante sua participação nos resultados das investidas. Incluem móveis, instalações, equipamentos, entre outros.

O passivo, por sua vez, pode ser definido como as obrigações da empresa, que financiaram as aplicações demonstradas no ativo, e a especificação dos recursos próprios da empresa, estão relacionadas nestas aplicações (LEITE, 1982). Segundo o autor, as contas do ativo circulante devem constar no passivo circulante quando vencerem no exercício seguinte e no passivo exigível a longo prazo se tiverem vencimento de prazo maior.

O patrimônio líquido aparece logo abaixo do passivo no balanço patrimonial e é definido como a diferença entre o total do ativo e o passivo exigível. De acordo com Santos (2001), o patrimônio líquido inclui o capital, as reservas e os lucros suspensos, e nele é que está informado o valor efetivo que pertence aos sócios da empresa.

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), conforme Martins e Neto (1986, p. 73), tem como finalidade exclusivamente apurar o lucro ou prejuízo do exercício; depois, esse resultado é transferido para lucros ou prejuízos acumulados. Engloba as receitas, as despesas, os ganhos e as perdas do exercício. Essa demonstração é a apuração do resultado do período, ou seja, nela que se constata se a empresa teve lucro ou prejuízo.

Para Dornelas (2005), o fluxo de caixa é considerado o principal instrumento de planejamento financeiro do empreendedor. Ross, Westerfield e Jaffe (2002, p.43) salientam que “existe uma demonstração contábil oficial denominada demonstração de fluxos de caixa. Essa ajuda a explicar a variação dos saldos de caixa e aplicações financeiras”. Dornelas (2005) acrescenta que o fluxo de caixa pode ser detalhado em quatro itens:

- a) receitas: valor das vendas recebidas;
- b) vendas: volume monetário do faturamento;
- c) custos e despesas variáveis: custos que variam na mesma proporção das variações ocorridas no volume de produção ou em outra medida de atividade;
- d) Custos e despesas fixos: valores que se matem inalterados independentemente das variações de atividade ou das vendas.

Utilizam-se ainda alguns métodos para efetuar as análises de investimento como: análise do ponto de equilíbrio, prazo de *payback*, TIR (Taxa Interna de Retorno) e VPL (Valor Presente Líquido).

No plano financeiro, é necessário apresentar o cálculo do ponto de equilíbrio. De acordo com Dornelas (2005 p. 169), “no ponto de equilíbrio não há lucro nem prejuízo. É o ponto no qual a receita proveniente das vendas equivale à soma dos custos fixos e variáveis”. Ele mostra ao empresário o momento em que seu empreendimento começa a obter lucros. O Ponto de Equilíbrio pode ser demonstrado através da fórmula apresentada na figura 7:

$$PE = (\text{Custos Fixos Totais} / \text{Margem de CONTRIBUIÇÃO}) \times \text{Receita onde Margem de contribuição} = \text{Receita} - \text{Custos Variáveis}$$

Então:

$$PE = \frac{\text{custo fixos}}{1 - (\text{custo variável/receita total})}$$

Figura 7: Cálculo do ponto de equilíbrio.
Fonte: Dornelas (2005).

Um método utilizado para análise do investimento é o *payback*, que, segundo Leite (1982), consiste em escolher um projeto entre as alternativas disponíveis, proporcionando a recuperação mais rápida dos recursos desembolsados para sua implantação. O método é muito utilizado pelos empresários para determinar a atratividade de um investimento. Considerando que o maior objetivo de um projeto é o lucro e não o tempo de recuperação do capital investido, este método ignora qualquer ocorrência além do período final em que o capital foi recuperado.

Para Santos (2001, p.154) o conceito da Taxa Interna de Retorno (TIR), do ponto de vista financeiro de um investimento, “é o percentual do retorno obtido sobre o saldo do capital investido e ainda não recuperado. Matematicamente, a taxa interna de retorno é a taxa de juros que iguala o valor presente das entradas do caixa ao valor presente das saídas do caixa”.

Por sua vez, tem-se o método Valor Presente Líquido (VPL), uma técnica sofisticada de análise de orçamentos de capital, que conforme Leite (1982, p. 341) “é diferença entre o valor presente das entradas e o valor presente das saídas, assumindo determinada taxa de desconto para ambas as avaliações”.

Assim, Santos (2001) salienta a importância da administração financeira para as empresas de pequeno e médio porte e destaca que o sucesso destas depende cada vez mais da utilização de práticas financeiras adequadas.

2.2.10 Anexos

Esta é a última seção do plano de negócio e, segundo Dornelas (2005), inclui informações adicionais consideradas importantes para melhor compreensão do plano. Não tem limite de páginas ou alguma exigência a ser seguida. Informações como fotos de produtos, plantas de localização, *folders*, catálogos, podem estar presentes.

3 METODOLOGIA

Para haver confiabilidade do trabalho e assegurar que os objetivos sejam atingidos, torna-se necessário a elaboração adequada de uma metodologia, em que implica definir com clareza os métodos, as técnicas e instrumentos a serem utilizados.

Segundo Vergara (2000), o método científico é um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento. Já para Gil (1999), o método científico é um extraordinário instrumento de trabalho que ajuda, mas que não pode substituir por si só o talento do pesquisador.

Desta forma, a metodologia constitui um traçado indispensável na investigação dos fatos ou da pesquisa científica. De acordo com Silveira (2002), ela é responsável por examinar e refletir sistematicamente o melhor caminho que pode conduzir o trabalho científico ao êxito, além de conferir-lhe segurança na explanação e obtenção dos resultados, garantindo a legitimidade do saber obtido.

Neste capítulo apresenta-se a metodologia adotada na operacionalização da presente pesquisa. O propósito é investigar e auxiliar na compreensão do problema de pesquisa em questão. A seguir serão explanados o tipo de pesquisa, técnicas de coletas, análise da população e amostra, análise de dados e limitações da pesquisa.

3.1 Tipo de Pesquisa

Cervo e Bervian (1983) afirmam que cada pesquisa tem uma abordagem e admite níveis diferentes de aprofundamento e enfoque, conforme o objeto de estudo, objetivos visados e qualificação do pesquisador.

A presente pesquisa caracteriza-se por ser exploratória-descritiva quanto aos fins; quanto aos meios a pesquisa adota uma abordagem predominantemente quantitativa. Vergara (2000) propõe dois critérios para a classificação das pesquisas. Segundo esta autora, as pesquisas podem ser classificadas quanto aos fins e quanto aos meios.

Na pesquisa exploratória, conforme Vergara (2000), o intuito é aproximar-se do tema com o objetivo de criar uma relação de familiaridade com um fenômeno ou fato. Já na pesquisa descritiva, procura-se obter informações para exibir características de um fenômeno. Vergara (2000) considera que uma pesquisa é descritiva quando expõe características de determinada população e fenômeno, mas que não tem compromisso de explicá-los. Os estudos descritivos

buscam, segundo Samara e Barros (2002), recolher dados primários, os quais devem ser coletados através de entrevistas pessoais ou discussões em grupo. Neste sentido, Martins (1990 apud CORREIA, 2004), salienta que o pesquisador observa, registra, analisa e correlaciona fatos, fenômenos, causas, relações e associações entre variáveis.

As pesquisas científicas podem assumir uma perspectiva quantitativa e qualitativa de acordo com Roesch (1996). A definição de Triviños (2006) para pesquisa qualitativa é que ela tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento chave. Os pesquisadores qualitativos tendem a analisar seus dados indutivamente, é a pesquisa apropriada para avaliar as mudanças em grandes organizações.

Segundo Roesch (1996, p.149), nas pesquisas quantitativas “normalmente os dados coletados são submetidos à análise estatística, com ajuda de computadores”, podendo utilizar de planilhas para codificação manual ou aplicativos de processamento automatizado.

3.2 Técnicas de Coletas

Para elaboração desta pesquisa, utilizou-se de dados de fonte primária e fonte secundária. Segundo Mattar (2005), os dados primários são aqueles que nunca haviam sido coletados, tabulados e analisados anteriormente. Já os secundários, são os dados que antes já foram pesquisados, analisados e tabulados e, portanto estão à disposição do pesquisador.

Segundo Lakatos e Marconi (2007), o que é denominado como fonte primária é a pesquisa documental e como fonte secundária é a pesquisa bibliográfica.

Dessa forma, foram analisados primeiramente os dados secundários, como:

- a) pesquisa bibliográfica referente aos temas abordados na fundamentação teórica;
- b) análise de mercado junto a órgãos como SEBRAE,
- c) levantamento de informações a respeito dos fornecedores,
- d) consultas de dados em sites na internet.

Para a obtenção dos dados primários destacam-se dois métodos distintos: o da comunicação e o da observação. De acordo com Mattar (2005, p. 78), a comunicação é a “forma mais tradicional e corriqueira de obtenção de dados em pesquisa”. Para alcançar os dados desejados fazem-se questionamentos, sejam esses verbais ou escritos dos respondentes.

Na coleta dos dados primários foram aplicados questionários estruturados, não-disfarçados, para obter informações do mercado consumidor. Para Cervo, Bervian e Silva (2007), esses questionamentos podem ser realizados de alguns modos, como: entrevista, questionários e formulários. Os autores colocam que a entrevista é uma conversa orientada para um objetivo definido, para colher diretamente do informante dados da pesquisa. O questionário é um meio pelo qual se obtêm as respostas do informante através de um instrumento que o próprio informante responde. Já o formulário é preenchido pelo investigador através de dados resultantes de observações, pode ser através de lista informal, catálogo ou inventário.

Além disso, Mattar (2005) acrescenta que esses instrumentos citados possuem outras classificações:

a) Quanto à estruturação do instrumento:

Estruturado: as questões a serem perguntadas e as respostas possíveis a serem respondidas já estão determinadas.

Não-estruturado: o respondente e o entrevistador, respectivamente, são livres para responder e perguntar com suas palavras, sendo que apenas os assuntos a serem abordados estão listados.

b) Quanto ao disfarce do instrumento:

Disfarçado: o pesquisado não sabe os propósitos da pesquisa e os temas os quais está sendo questionado.

Não-disfarçado: o pesquisado sabe os propósitos da pesquisa e os temas os quais está sendo questionado.

Dessa forma, no presente trabalho os dados primários foram coletados através de um questionário estruturado, não-disfarçado, para conhecer melhor mercado consumidor.

3.2.1 Local e Duração da Aplicação dos Questionários

Um dos locais escolhidos pela pesquisadora para a aplicação dos questionários foi a Clínica Tio Cecim, localizada no Centro de Florianópolis, nas proximidades do futuro empreendimento. Circulam por esta clínica cerca de trezentas pessoas por dia, entre crianças, homens, mulheres e jovens - sendo que estes três últimos formam o público-alvo do novo negócio.

O Beiramar Shopping foi outro ponto considerado ideal para aplicar o questionário, pelo público que frequenta e por ser localizado também na parte central de Florianópolis. Segundo pesquisas recentes, que se encontram no próprio site do Beiramar Shopping, 80% do público frequentador possui entre 15 e 40 anos - sendo 57% do sexo feminino e 43% masculino. Aproximadamente 93% dessas pessoas são das classes socioeconômicas A e B. O florianopolitano é o maior frequentador deste shopping - 88% dos visitantes são moradores da Ilha.

Ainda foram aplicados os questionários em academias de Florianópolis, como a Racer e a do Colégio Catarinense. Sendo o empreendimento uma clínica de estética, considerou-se que o público que frequenta a academia tem uma maior preocupação com a saúde e bem-estar, portanto é uma boa oportunidade de estar divulgando o negócio.

Para aplicação dos questionários, foram utilizadas três semanas, entre os dias 27 de abril a 15 de maio, em todos os períodos, manhã, tarde e noite.

3.3 Análise da População e Amostra

Mattar (2001) diz que a razão principal para se fazer amostragens é que a semelhança entre a amostra e a população é tão grande, que não há a necessidade de censo. Vale a pena deixar claras as definições de amostra e amostragem segundo Mattar (2001, p.133): “Amostra é qualquer parte de uma população. Amostragem é o processo de colher amostras de uma população”.

A técnica amostral não-probabilística por conveniência será utilizada nesta pesquisa. As amostras não-probabilísticas são aquelas onde não há critério estatístico para escolhê-las, ficando a cargo do pesquisador sua seleção. Samara e Barros (2002, p.94) dizem que “os elementos da amostra são selecionados de acordo com a conveniência do pesquisador. São as pessoas que estão ao alcance do pesquisador e dispostas a responder o questionário”.

Para definir a amostra da população a ser pesquisada foi utilizado o método de amostras aleatório simples, que é calculado de acordo com a fórmula a seguir:

$$n = \frac{Z^2 PQ}{e^2}$$

Onde:

n= tamanho da amostra

Z= nível de confiança escolhido (95% de confiança na curva normal)

P= proporção, em percentual, da probabilidade da ocorrência de um evento (50%)

Q= probabilidade, em percentual, de não ocorrência de um evento (50%)

e= erro, em percentual, de estimação permitido (7%)

$$\text{Dessa maneira: } n = \frac{Z^2 \times 0,5 \times 0,5}{(0,07)^2} = 204$$

Assim, de acordo com a fórmula aplicada, para a realização da pesquisa serão necessários 204 questionários.

3.4 Análise dos dados

A análise dos dados foi realizada em duas etapas, de forma quantitativa. A primeira etapa foi subdividida em verificação, edição e codificação. Já a segunda etapa corresponde ao processamento dos dados. De acordo com Vergara (2006, p. 59), “objetivos são alcançados com a coleta, o tratamento e, posteriormente, com a interpretação dos dados”. Sendo esta a etapa de tratamento e interpretação.

A etapa de verificação e edição foi realizada de forma manual. Na codificação, as informações foram categorizadas de forma que os dados brutos foram transformados e ordenados em símbolos numéricos, para que pudessem ser digitados e processados eletronicamente.

O processamento dos dados foi realizado de forma eletrônica utilizando-se o programa *Microsoft Excel*, no qual as questões foram compiladas de forma estatística, sendo utilizada a distribuição da frequência acumulada para gerar os gráficos. Rea e Parker (2000, p. 157) afirmam que “a apresentação tabular de dados mais elementar é a distribuição de frequência, uma apresentação sumária da frequência de respostas de cada categoria de variável”. Os autores acrescentam que este método é muito útil para comunicar informações a um público e deve ser utilizado de maneira a apresentá-las em um formato simplificado e legível.

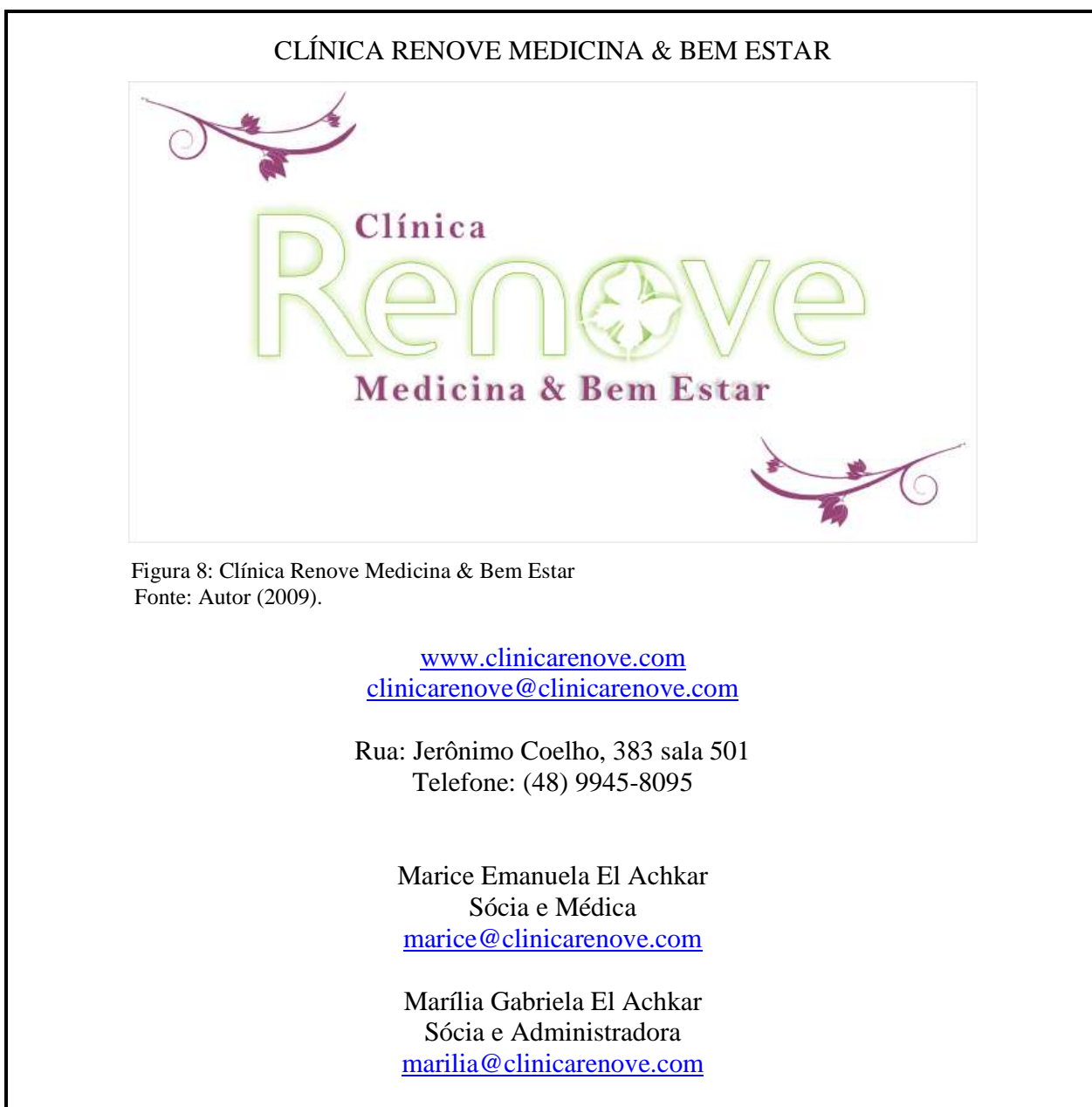
3.5 Limitações da Pesquisa

As limitações encontradas para a realização do plano foram que as pesquisas realizadas servirão de base apenas para empresas localizadas em região próximas, pois o público-alvo, renda, entre outros, terão as mesmas características. Outra limitação refere-se ao mercado da beleza, por ser este considerado um mercado relativamente novo em ascensão, ainda não se tinham informações suficientes para contemplar a parte teórica do estudo. E ainda em relação a análise dos concorrentes foram encontradas barreiras já que os mesmos não oferecem abertura, dificultando a elaboração com maiores dados.

4. PLANO DE NEGÓCIO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo tem por finalidade apresentar o plano de negócio da Clínica Renove Medicina & Bem Estar. O plano de negócio elaborado tem como base a estrutura sugerida por Dornelas (2005), conforme salientado no capítulo II.

4.1 Capa



4.2 Sumário

Neste trabalho não será elaborado o sumário do Plano de Negócio, pois os títulos e subtítulos do plano apresentam uma numeração específica da pesquisa acadêmica e também a numeração das páginas. Cabe ressaltar que a estrutura do sumário é simples, igual de qualquer outro sumário.

4.3 Sumário Executivo

Este plano de negócio tem como objetivo dar um rumo à empresa que está sendo implantada e auxiliar as sócias para que seu empreendimento não seja apenas mais um no mercado. Para isso, será feita uma análise estratégica, apresentando a missão, visão, objetivos e metas que a empresa almeja.

A Clínica Renove Medicina & Bem Estar será uma empresa especializada em tratamentos de estética para o público masculino e feminino e terá como data prevista de inauguração o mês julho de 2009. A empresa ficará localizada no bairro Centro, em Florianópolis, onde serão oferecidos aos serviços com equipamentos de última geração e alta tecnologia.

A empresa tem como estratégia inicial oferecer tratamentos especializados para cada cliente, pois cada um deles apresenta necessidades e peculiaridades que exigem uma atenção diferenciada para cada caso. Outra estratégia será o forte relacionamento com o cliente, sempre priorizando o bom atendimento.

Devido à forte ascensão do mercado de estética nos últimos anos, a empresa tem uma alta expectativa em relação ao investimento inicial, que é em torno de R\$ 40.000,00. Visa conseguir esse retorno no prazo de 36 meses. Maiores detalhes com relação a este assunto podem ser visualizadas no plano financeiro apresentado adiante. Além disso, para garantia dos retornos desejados será necessário que a empresa invista em uma campanha de *marketing* sólida e bem estruturada.

4.4 Análise Estratégica

Para iniciar a análise estratégica é importante definir junto aos sócios qual a missão e a visão da empresa. Em seguida, deve-se fazer a análise das oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos, e ainda definir objetivos, metas e estratégias.

4.4.2 Missão

Através de discussão entre as sócias do futuro negócio, a missão definida para a Clínica Renove Medicina & Bem Estar foi:

Proporcionar ótimas experiências aos clientes, através de um atendimento cortês e de qualidade, com o auxílio de profissionais altamente treinados e especializados, contribuindo para resultados que se resumem em relacionamentos sólidos, eficazes e duradouros.

4.4.3 Visão

As sócias da Clínica Renove Medicina e Bem Estar têm como expectativa de visão:

Ser reconhecida no mercado como uma clínica de padrão e referência que fornece serviços de alta qualidade na área de estética, tendo como diferencial a utilização de tecnologias inovadoras aliadas ao comprometimento com a saúde e bem-estar dos clientes.

4.4.4 Análise do ambiente externo e interno

Neste passo são levantados os eventos externos e internos à organização, relatando as ameaças e oportunidades, as forças e as fraquezas. No quadro 6 pode-se perceber com maior clareza cada um desses pontos no empreendimento:

Análise Interna	
Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • A Clínica Renove tem por prioridade oferecer qualidade nos serviços oferecidos. • Preços compatíveis com os da concorrência. • Horários estendidos, inclusive aos sábados. • Localização central privilegiada. • Disponibilidade de capital. 	<ul style="list-style-type: none"> • A Clínica não possui estacionamento próprio, o que pode fazer com que muitos clientes prefiram um lugar onde possam colocar seu carro, com maior conforto e comodidade. • Pouco espaço para a área da recepção.
Análise Externa	
Oportunidade	Ameaça
<ul style="list-style-type: none"> • Aparelhos mais eficientes e de alta tecnologia sendo produzidos na área da estética para tratamentos de celulite, 	<ul style="list-style-type: none"> • A crise econômica que está ocorrendo em nível mundial nesse ano de 2009 pode prejudicar, pois as pessoas

<p>gordura localizada, flacidez, entre outros. As sócias buscam estar sempre informadas dessas tendências através de congressos e revistas científicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pessoas procuram cada vez mais o mercado da estética para parecerem mais jovens e para se sentirem melhor com a sua aparência. • O mercado de estética encontra-se em ascensão e expansão, mesmo com a crise. • Florianópolis, nos últimos anos, vem sendo procurada por pessoas de alto padrão devido às vastas propagandas na imprensa sobre a alta qualidade de vida que a ilha oferece. Estes indivíduos costumam ter um poder de consumo maior que os nativos. • As sócias atualmente trabalham em outra clínica, onde uma delas já faz alguns procedimentos na área estética, o que pode ajudar na migração dos clientes para a Clínica Renove, onde poderão utilizar serviços que serão oferecidos. 	<p>passam a economizar, e não disponibilizam dinheiro para gastos tidos como “supérfluos”.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muitas pessoas passam a se cuidar em casa, através de uma alimentação balanceada e caminhadas ao ar livre. • Apesar da disseminação da informação ser muito maior do que há alguns anos, muitos ainda não conhecem os benefícios que os tratamentos de estética podem trazer. • Os excessos de exigências da vigilância sanitária em clínicas médicas e centros de estética. • Tributação e impostos elevados do governo. • Por ser um mercado em ascensão, a concorrência está cada vez mais acirrada. Além disso, procedimentos de estética são fornecidos em salões de beleza, em casa e muitas vezes por profissionais que nem possuem formação técnica, colocando o valor do serviço abaixo do preço praticado pelo mercado.
---	--

Quadro 6: Análise ambiente interno e externo para Clínica Renove (adaptado de Dornelas, 2005)

Fonte: Elaborado pela autora.

4.4.5 Objetivos e Metas

Após a análise do ambiente, pode-se definir melhor os objetivos e metas da empresa. A Clínica Renove Medicina e Bem Estar tem como objetivo central alcançar um retorno do investimento em menos de 36 meses. E, para isso, as metas são: trabalhar com profissionais capacitados, fazer um bom *marketing* através de propagandas em rádio, panfletos, participação em eventos e, principalmente, fazer com que os futuros clientes saiam satisfeitos e promovam o *marketing* direto.

4.4.5 Definição da Estratégia

Definir a estratégia logo no início ajuda a empresa a criar rumo e foco maior de seu negócio. Sabendo disso, foi analisado como principais estratégias oferecer serviços diferenciados e valorizar o relacionamento com o cliente.

Os serviços diferenciados serão através de protocolos de tratamento específicos para cada cliente, pois cada um tem suas peculiaridades e problemas que devem ser tratados de maneira especializada. Por se tratar de uma clínica de estética em que os tratamentos duram em média uma hora, o profissional e o cliente passam muitas horas juntos, o que faz com que criem um maior relacionamento. Devido a isso, a Clínica Renove pretende criar um vínculo com seu cliente promovendo ações de envio de cartões na data de aniversário, oferecer tratamentos brindes para clientes que utilizam a clínica com maior frequência, fazendo com que estes sintam-se valorizados e diferenciados.

4.5 Descrição da Empresa

4.5.1 Caracterização do negócio

A Clínica Renove Medicina & Bem Estar será uma especializada em tratamentos estéticos, corporais e faciais. Está localizada no centro de Florianópolis. Atualmente, encontra-se em reforma e tem a sua inauguração prevista para julho de 2009.

Mesmo sendo uma clínica de estética onde muitas vezes há o predomínio do público feminino, a empresa tem a pretensão de oferecer serviços para os públicos feminino e masculino, visto que a procura de homens por tratamento na área da estética tem aumentado nos últimos anos.

A empresa tem como propósito oferecer serviços de qualidade adquirindo equipamentos de última geração e profissionais qualificados para, assim, proporcionar àqueles que a procuram resultados satisfatórios e de longo prazo.

4.5.2 Equipe Gerencial

A empresa tem como fundadoras Marília Gabriela El Achkar e Marice Emanuela El Achkar, sendo uma empresa de formação familiar, entre duas irmãs. A primeira cursa Administração na Universidade Federal de Santa Catarina e Curso Técnico em Estética no Senac, ambos com conclusão prevista para o segundo semestre de 2009, e a segunda já é formada em Medicina pela mesma Universidade e especializada em Dermatopediatria pelo Hospital de Clínicas da Universidade Federal do Paraná e pós-graduada em Medicina Estética pela Associação Brasileira de Medicina e Estética.

As duas sócias participarão das decisões administrativas da empresa, porém Marília será responsável pela parte burocrática da administração, em relação à contratação de novos funcionários, pagamentos, controle de saídas e entradas do caixa, compras de materiais e aparelhos, fechamento de planilhas mensais. Com a formação técnica em estética, Marília pretende conciliar as atividades administrativas com os tratamentos estéticos que eventualmente estará realizando. Já Marice ficará com as eventualidades administrativas do dia-a-dia, atuando prioritariamente na área de atendimento de Medicina Estética.

Atualmente as sócias do empreendimento trabalham em uma clínica especializada em pediatria e vacinas, onde seu pai é o proprietário. É a partir daí que vem um pouco da experiência e dá vontade das filhas por se especializar nesta área da saúde. Mesmo com a abertura do negócio, elas não querem deixar de participar da administração da clínica que hoje fazem parte, por isso será revezado o período em que cada uma delas permanecerá na clínica de estética.

Será necessária ainda a contratação de uma recepcionista para agendamento e confirmação de procedimentos e recepção dos clientes.

Devido à necessidade de conciliar o trabalho nas duas clínicas, a infantil e a de estética, no início as sócias devem apresentar alguma dificuldade para adaptar as novas rotinas e as atividades podem ficar um pouco confusas. A pretensão é que cada uma tenha sua função e atividade especificada para não ocorrerem equívocos e retrabalho.

4.5.4 Horário de Funcionamento

A Clínica Renove Medicina & Bem Estar, visando uma melhor comodidade para os seus clientes, terá um horário de funcionamento prolongado para aqueles que não podem utilizar os serviços em horário comercial. A empresa ficará aberta das 8h às 20h, de segunda à sexta-feira e aos sábados das 9h às 13h. A clínica permanecerá aberta no horário de almoço, com todos os serviços em funcionamento.

4.5.5 Estrutura Legal

A Clínica Renove Medicina & Bem Estar será constituída de uma sociedade empresária limitada, cujo capital social é dividido em quotas, iguais ou desiguais, cabendo uma ou diversas a cada sócio, que responde de forma restrita ao valor de suas quotas, porém todos os sócios respondem solidariamente pela integralização do capital social.

A empresa precisa ser registrada na Junta Comercial, pois o ISS não será enquadrado como regime de estimativa fixa junto à prefeitura. O percentual do ISS é de 2% sobre o valor da nota fiscal. As sócias da Clínica Renove terão as suas participações e lucros divididos, sendo 50% para cada uma delas.

De acordo com o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento) a classificação de porte e aplicável à indústria, comércio e serviços, de 14 de outubro de 2002, é a seguinte:

- **Microempresas:** receita operacional bruta anual ou anualizada até R\$ 1.200 mil (um milhão e duzentos mil reais).
- **Pequenas Empresas:** receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 1.200 mil (um milhão e duzentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 10.500 mil (dez milhões e quinhentos mil reais).
- **Médias Empresas:** receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 10.500 mil (dez milhões e quinhentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 60 milhões (sessenta milhões de reais).
- **Grandes Empresas:** receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 60 milhões (sessenta milhões de reais).

Outra classificação, dada pelo SEBRAE com relação ao número de funcionários, pode ser melhor visualizada no quadro 7:

PORTE/SETOR	INDÚSTRIA	COMÉRCIO	SERVIÇOS
Microempresa	Até 19	Até 9	Até 9
Pequena Empresa	De 20 a 99	De 10 a 49	De 10 a 49
Média Empresa	De 100 a 499	De 50 a 99	De 50 a 99
Grande Empresa	Acima de 500	Acima de 100	Acima de 100

Quadro 7: Classificação de empresas por número de funcionários
Fonte: SEBRAE, elaborado pela autora.

Segundo esses critérios, a empresa pode ser classificada como uma microempresa, pois tem no seu quadro de funcionários menos de nove pessoas e sua receita operacional bruta anual ou anualizada até R\$ 1.200 mil (um milhão e duzentos mil reais).

4.5.6 Aspectos Jurídicos e Legais

A Clínica Renove Medicina & Bem Estar, para sua abertura, precisa de alguns documentos que formalizem seu funcionamento.

Primeiramente, faz-se uma consulta de viabilidade junto ao Pró-cidadão, Central de Atendimento ao Cidadão, onde são realizados todos serviços prestados pela administração municipal ao cidadão. Nesta consulta a Prefeitura vai analisar e dizer se o local e a atividade são adequados ao imóvel. Para isso, são necessários documentos como: inscrição cadastral anterior do imóvel, endereço oficial, nome da empresa, descrição detalhada do ramo de atividade e habita-se do imóvel.

Em seguida, formaliza-se o Contrato Social (Anexo A), documento onde se constitui a empresa, regras de atividade, capital social, início de atividades, participação dos sócios, entre outros. Este documento é registrado na Junta Comercial para empresa empresária ou no cartório de registro se for sociedade simples (composta por dois sócios de profissão regulamentada). Ao mesmo tempo poderá ser dada entrada no CNPJ através do Documento Básico de Entrada (DBE)

Em seguida, alvará de saúde é solicitado junto ao Diretório da Vigilância Sanitária, e este órgão fará a vistoria do local. A empresa deve ser registrada em seu órgão de classe, por possuir como Responsável Técnico uma médica, a Clínica Renove Medicina & Bem Estar precisa estar registrada no Conselho Regional de Medicina (CRM). Pede-se o alvará do bombeiro, e por fim, a empresa é registrada na prefeitura municipal para requerer o Alvará Municipal de Funcionamento e então, são encomendados os blocos de notas fiscais de serviço. Somente depois de cumprir todas estas etapas a empresa estará apta para funcionar regularmente.

4.5.6 Localização e Infra-estrutura

A Clínica Renove funcionará em um imóvel próprio com 90 m², localizado na Rua Jerônimo Coelho, 383, sala 501, em Florianópolis, no bairro Centro, como pode ser visto na figura 9:

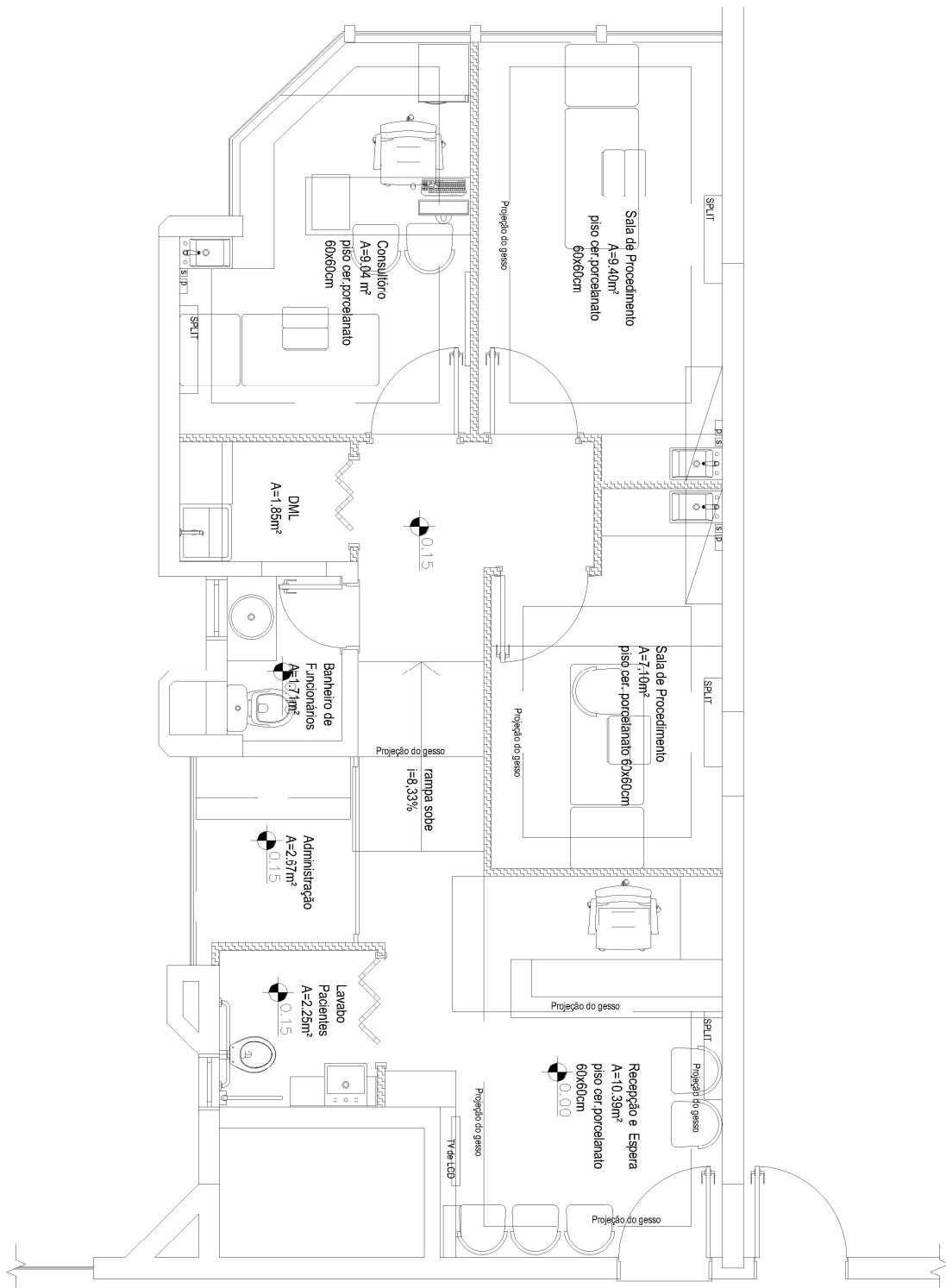


Figura 10: Planta do empreendimento
 Fonte: Arquiteta Vanessa Cardoso (2009)

4.5.7 Serviços Terceirizados

A Clínica Renove optou por terceirizar os serviços de contabilidade, que serão realizados pela empresa Logos Contabilidade. A mesma trabalha há muitos anos para a outra empresa que a família das sócias possui, o que faz com que haja confiança em seus serviços.

4.6 Produtos e Serviços

A Clínica Renove Medicina e Bem Estar preza por oferecer produtos e serviços de qualidade aos seus clientes. Para tanto, a empresa irá investir em produtos com excelentes referências no mercado, freqüente qualificação e atualização profissional e também aparelhos com tecnologias de ponta.

Os serviços que serão oferecidos pela clínica estão detalhados a seguir:

- 1) *Limpeza de pele*: consiste em extrair comedões, pústula e *millium*. Realizado em várias etapas. A primeira ação é limpar a pele e esfoliar, em seguida colocar o vapor de ozônio para dilatar os poros, extração das impurezas. Utiliza-se então aparelho de alta freqüência que, além de promover a cicatrização, tem função bactericida. Depois se aplica uma máscara calmante e finaliza-se com o protetor solar. Procedimento com duração média de uma hora e meia.
- 2) *Peeling químico*: prepara-se a pele fazendo uma limpeza profunda e aplica-se o ácido, conforme o objetivo do tratamento - clareamento de manchas, rejuvenescimento, peles desgastadas. Pode ser aplicado na face, pescoço, peito, mãos e pernas, de forma superficial, média ou profunda, dependendo do estado da pele. Como regra, quanto mais profundo for o *peeling*, maior será o tempo de recuperação. Somente os *peelings* superficiais podem ser feitos pela técnica em estética.
- 3) *Drenagem linfática facial*: procedimento feito com as mãos, em que se deve primeiramente limpar bem a pele, sem necessidade de uso de cremes. É como uma massagem, que tem por objetivo estimular a circulação sanguínea proporcionando à pele tonicidade e prevenindo o envelhecimento.
- 4) *Drenagem linfática corporal*: procedimento parecido com uma massagem, porém com movimentos suaves. A sua função é promover um estímulo no sistema de defesa e nas trocas metabólicas, fazer oxigenação dos tecidos, retirar os líquidos excedentes,

tonificar e contribuir para retardar o envelhecimento dos tecidos. Especialmente recomendada para adultos, sobretudo em estágios pós-operatórios, quando ajuda a prevenir fibroses, aderências e outros problemas de cicatrização.

- 5) *Massagem modeladora*: consiste em um tratamento com movimentos mais fortes que visa dar modelagem ao corpo. Pode ser associado a cremes com princípios ativos que aceleram o processo de emagrecimento.
- 6) *Endermoterapia*: procedimento com o mesmo objetivo que o da massagem modeladora, porém é com auxílio de um aparelho que faz uma pressão negativa e dessa forma estimula a vascularização e a eliminação das toxinas.
- 7) *Ultrasom*: este tratamento é feito com um aparelho que possui uma vibração de energia ultra-sônica emissora de calor e promotora de agitação das partículas de água na região, que colidem com as células gordurosas provocando a sua eliminação pela urina. Excelente tratamento para fibro edema gelóide (celulite). É necessário usar um gel condutor. Esse procedimento funciona muito bem associado a tratamentos como endermoterapia e massagem modeladora.
- 8) *Corrente russa*: é um tratamento feito por um aparelho que tem como objetivo fortalecimento dos músculos. Utilizado principalmente para flacidez.
- 9) *Carboxiterapia*: método não cirúrgico em que o Dióxido de Carbono (CO₂) é infiltrado no tecido sub-cutâneo através de uma agulha fina (como a de insulina). A partir do ponto de injeção, o dióxido de carbono se difunde rapidamente para as áreas adjacentes. Utilizada para o tratamento da celulite, da flacidez cutânea, das adiposidades localizadas, de estrias e de cicatrizes inestéticas. Esse procedimento só pode ser realizado pelo médico, pois é um tratamento invasivo.
- 10) *Retirada de sinais*: é um método feito com agulha, considerado uma micro cirurgia, em que se faz um corte e depois faz a retirada do sinal e por último se dá um ponto para auxiliar na cicatrização.
- 11) *Toxina botulinica (botox)*: procedimento feito com agulha pelo médico em regiões da face para corrigir rugas de expressão.
- 12) *Intradermoterapia*: consiste em introduzir medicamentos na derme, camada profunda da pele, com uma agulha apropriada, aplicando-se pequenas doses em toda a região a ser tratada. Essa técnica é usada no tratamento para gordura localizada, celulite, flacidez de pele, estrias, calvície.

- 13) *Hidrolipoclasia*: consiste em infiltração de soro fisiológico 0.9% na região a ser tratada para gordura localizada e celulite. Para o resultado ser satisfatório, deve-se utilizar o ultrassom, pois após infiltração do líquido a membrana do adipócito (célula de gordura) ficará mais tensa, e o ultrassom fará com que partículas de água se agitem promovendo o rompimento do adipócito.

Para armanejamento de produtos como toxina botulínica, máscaras de gelo e cremes com ácido, faz-se necessário o uso de um lugar resfriado como uma geladeira, que ficará dentro do consultório médico. Os demais produtos, como cosméticos, géis, talcos, ficarão armazenados em armários próprios, com pouca luz e umidade.

4.7 Análise do mercado

Esta etapa de elaboração do plano visa proporcionar ao empreendedor um maior conhecimento a respeito do mercado consumidor, concorrente e fornecedor (DORNELAS, 2005).

4.7.1 Análise do mercado consumidor

Para conhecer os possíveis consumidores da Clínica Renove Medicina & Bem Estar, foi realizada uma pesquisa de mercado (especificações técnicas encontram-se na Metodologia do presente estudo), através de questionários estruturados e não disfarçados (Apêndice A). Foram aplicados 204 questionários iguais, com 17 questões cada. Os resultados da pesquisa estão apresentados a seguir.

Questão 1: Sexo

Tabela 1: Sexo

<i>Sexo</i>	<i>Frequência Absoluta</i>	<i>Frequência Relativa</i>
Femino	157	77%
Masculino	47	23%
Total geral	204	100%

Fonte: Dados Primários (2009)

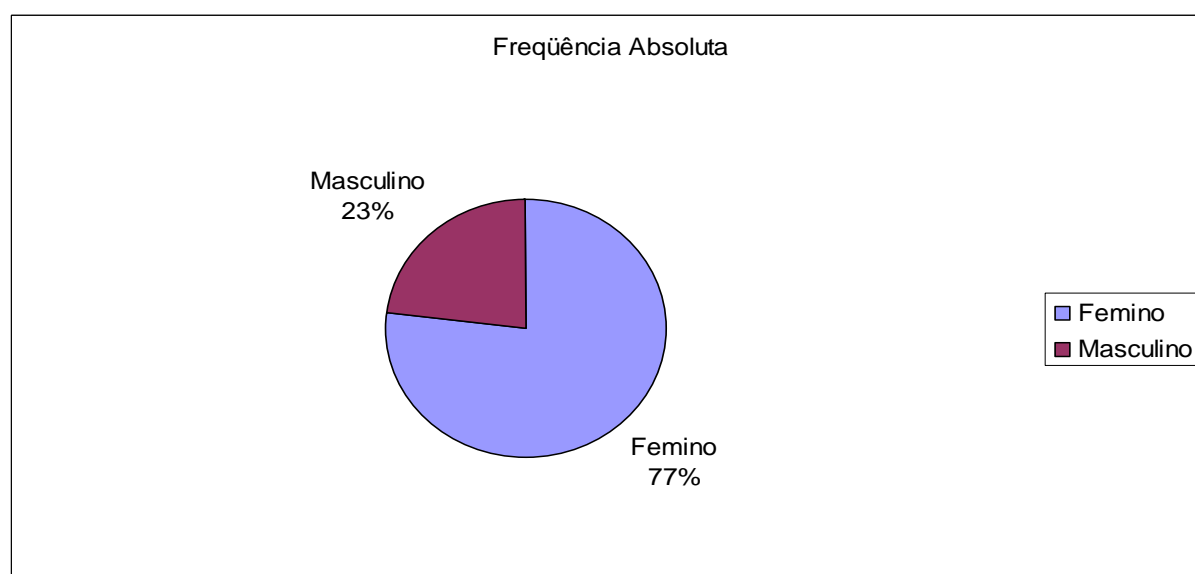


Gráfico 1: Sexo

Fonte: Dados primários (2009)

Ao analisar o sexo dos respondentes percebe-se que 77% eram do sexo feminino e 23% eram do masculino.

Questão 2: Idade

Tabela 2: Idade

Idade	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Menor de 18 anos	1	0%
19 - 24 anos	74	37%
25 - 34 anos	73	35%
35 - 44 anos	43	21%
45 - 54 anos	13	6%
55 anos ou mais	2	1%
Total geral	204	100%

Fonte: Dados primários (2009)

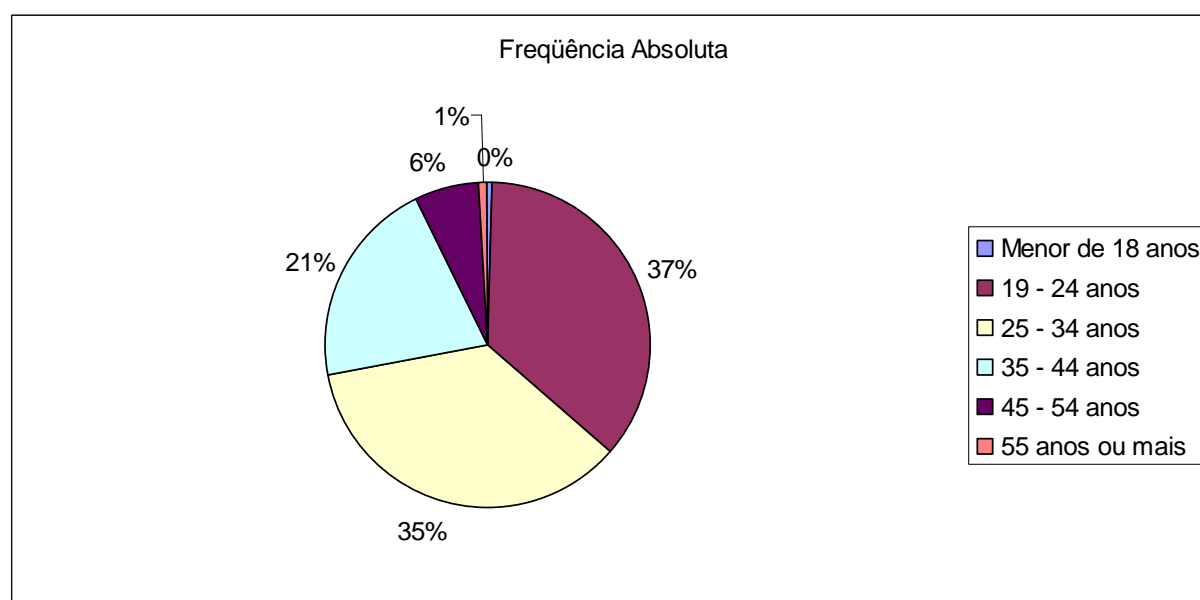


Gráfico 2: Idade

Fonte: Dados primários (2009)

O gráfico evidencia a predominância de duas faixas etárias dos potenciais clientes da Clínica Renove, primeiramente no intervalo entre 19 a 24 anos, com 37%, e em seguida na faixa de 25 a 34 anos, com 35%. Já em ordem decrescente, segue a faixa 35 a 44 anos, 21% dos entrevistados, depois a de 45 a 54 anos, 6% dos entrevistados, e apenas 1% dos entrevistados tinham 55 anos ou mais.

Questão 3: Indique sua faixa de renda familiar.

Tabela 3: Renda familiar mensal

Indique sua faixa de renda familiar mensal	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
até R\$ 1.000,00	10	5%
de R\$ 1.001,00 a R\$ 2.000,00	31	15%
de R\$ 2.001,00 a R\$ 3.000,00	30	15%
de R\$ 3.001,00 a R\$ 4.000,00	34	17%
de R\$ 4.001,00 a R\$ 5.000,00	20	10%
R\$ 5.001,00 ou mais	79	38%
Total geral	204	100%

Fonte: Dados primários (2009)

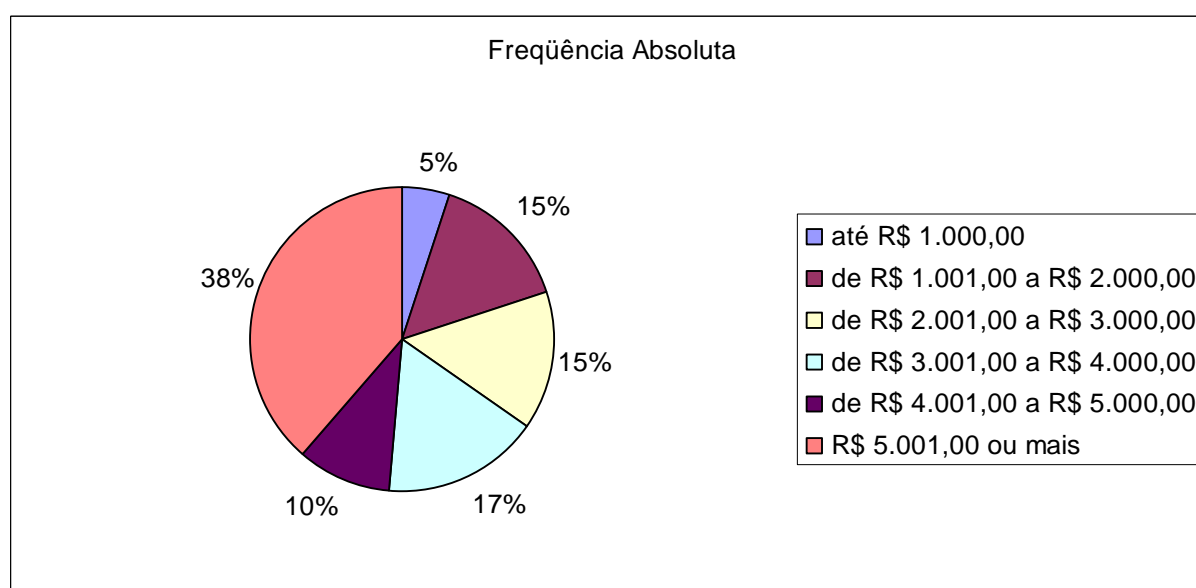


Gráfico 3: Renda familiar mensal

Fonte: Dados primários (2009)

Entre os entrevistados, 38% indicam ter uma renda familiar mensal acima de R\$ 6.000,00, 17% recebem entre R\$ 3.001,00 a R\$ 4.000,00, dois grupos de 15% indicam ter uma renda familiar mensal de R\$ 4.001,00 a R\$ 5.000,00 ou de R\$ 2.001,00 a R\$ 3.000,00. Grupos menores do que 10% indicam ter uma renda familiar de R\$ 1.001,00 a R\$ 2.000,00 e apenas 5% tem uma renda até R\$ 1.000,00.

Questão 4: Estado Civil

Tabela 4: Estado Civil

Indique sua faixa de renda familiar mensal	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Solteiro (a)	95	47%
Casado (a)	94	46%
Divorciado (a)	3	1%
Separado (a)	12	6%
Viúvo (a)	0	0%
Total geral	204	100%

Fonte: Dados primários (2009)

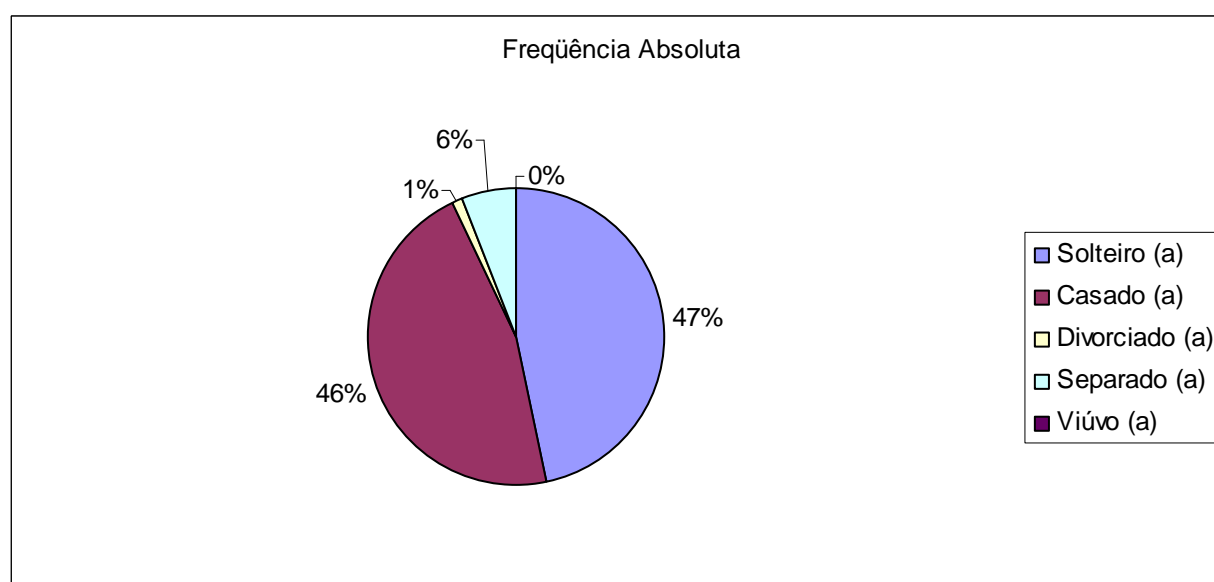


Gráfico 4: Estado Civil

Fonte: Dados primários (2009)

A análise do estado civil indica que 47% dos entrevistados são solteiros (as), 46% são casados (as). E apenas 6% dos entrevistados são separados (as) e 1% divorciados (as).

Questão 5: Profissão

Tabela 5: Profissão

Profissão	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Profissional Liberal	55	27%
Empresário	20	10%
Servidor Público	26	13%
Empregado empresa privada	61	31%
Do lar	3	1%
Não trabalha	3	1%
Desempregado	1	0%
Estudante	33	16%
Aposentado	2	1%
Total geral	204	100%

Fonte: Dados primários (2009)

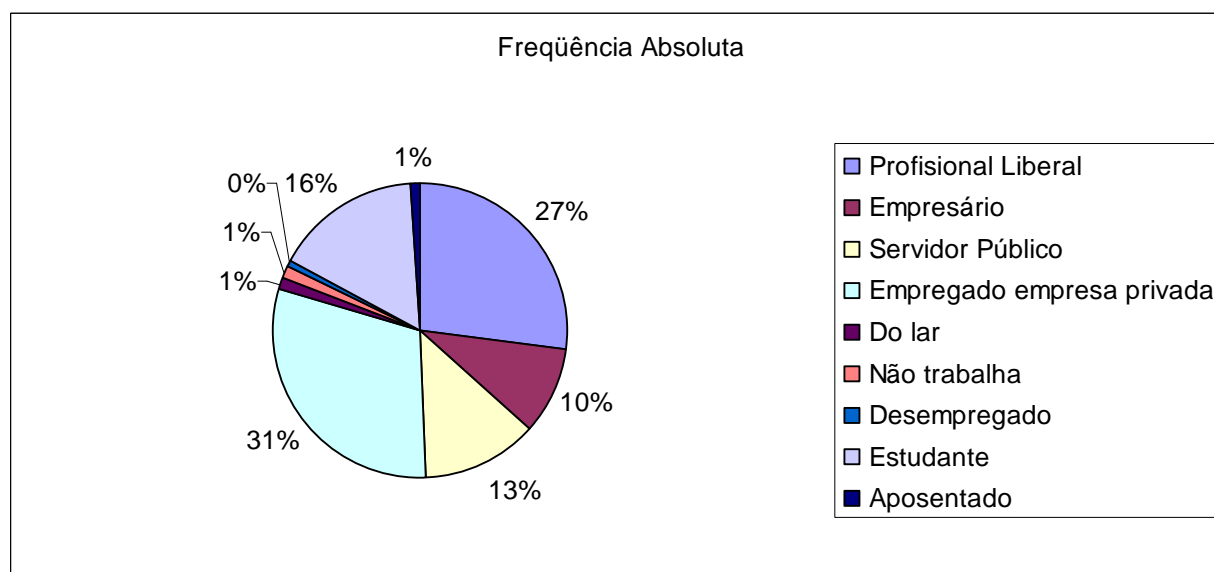


Gráfico 5: Profissão

Fonte: Dados primários (2009)

Dos respondentes, 31% eram empregados de empresa privada, 27% profissionais liberais, 16% estudantes, 13% servidores públicos e 10% empresários. Apenas três pequenos grupos de 1% eram do lar, não trabalhavam ou eram aposentados.

Questão 6: Qual o nível de escolaridade?

Tabela 6: Nível de escolaridade

Indique sua faixa de renda familiar mensal	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Fundamental incompleto	0	0%
Fundamental completo	1	0%
Ensino médio incompleto	2	1%
Ensino médio completo	29	14%
Superior incompleto	78	38%
Superior completo	94	47%
Total geral	204	100%

Fonte: Dados primários (2009)

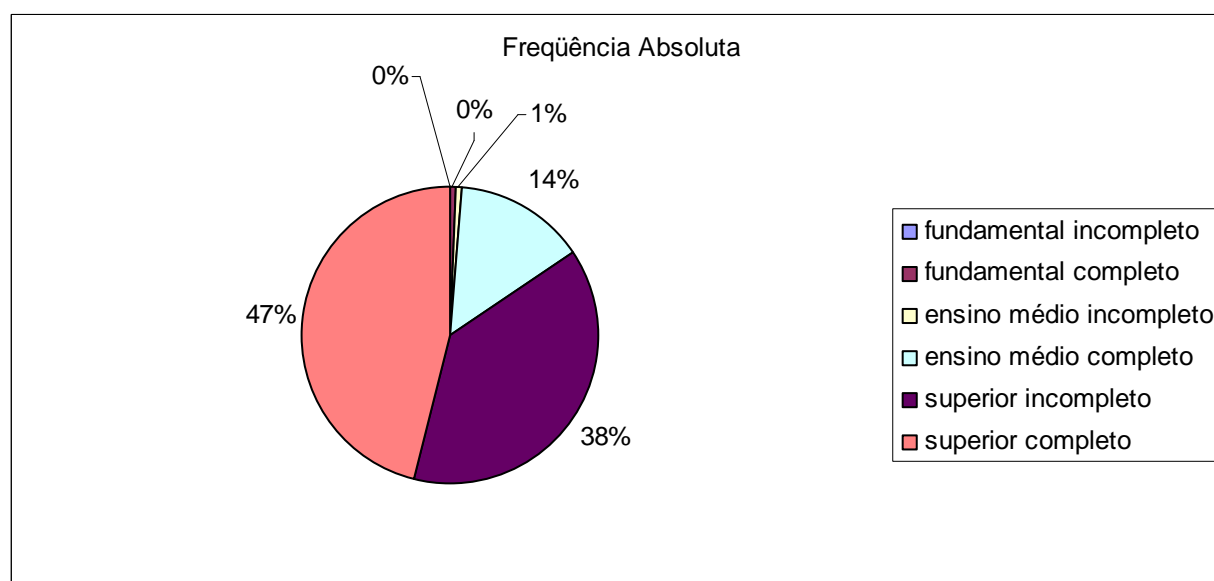


Gráfico 6: Nível de escolaridade

Fonte: Dados primários (2009)

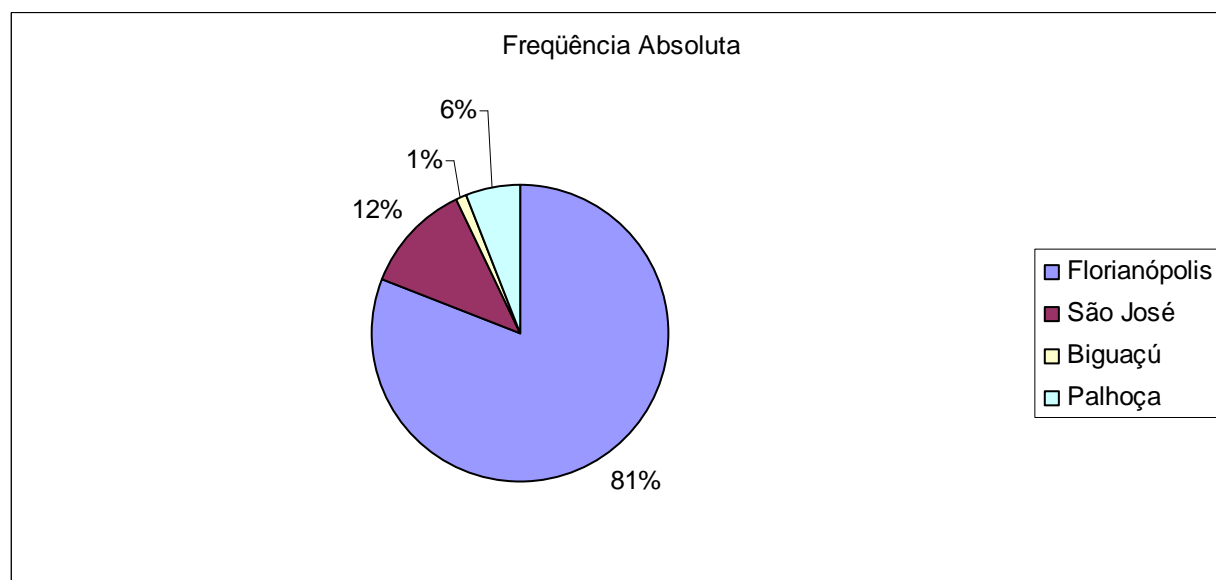
Grande parte dos entrevistados, 47%, possui superior completo, e 38% possui o superior incompleto. Já 14% dos entrevistados têm ensino médio completo.

Questão 7: Em qual cidade você reside?

Tabela 7: Cidade de residência

Em que cidade você reside?	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Florianópolis	165	81%
São José	24	12%
Biguaçu	3	1%
Palhoça	12	6%
Total geral	204	100%

Fonte: Dados primários (2009)



Verifica-se que 81%, ou seja, a maioria dos respondentes, residem em Florianópolis. E ainda 12% residem em São José e 6% em Biguaçu.

Questão 8: Em que bairro você reside?

Tabela 8: Bairro de residência

Em que bairro você reside?	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Centro/Trindade/Agronômica-Florianópolis	113	55%
Ingleses/Jurerê - Florianópolis	24	12%
Estreito/Campinas/Kobrasol	45	22%
Barreiros/Praia Comprida - São José	12	6%
Centro/Madri - Palhoça	6	3%
Centro/Bom Viver - Biguaçu	4	2%
Total geral	204	100%

Fonte: Dados primários (2009)

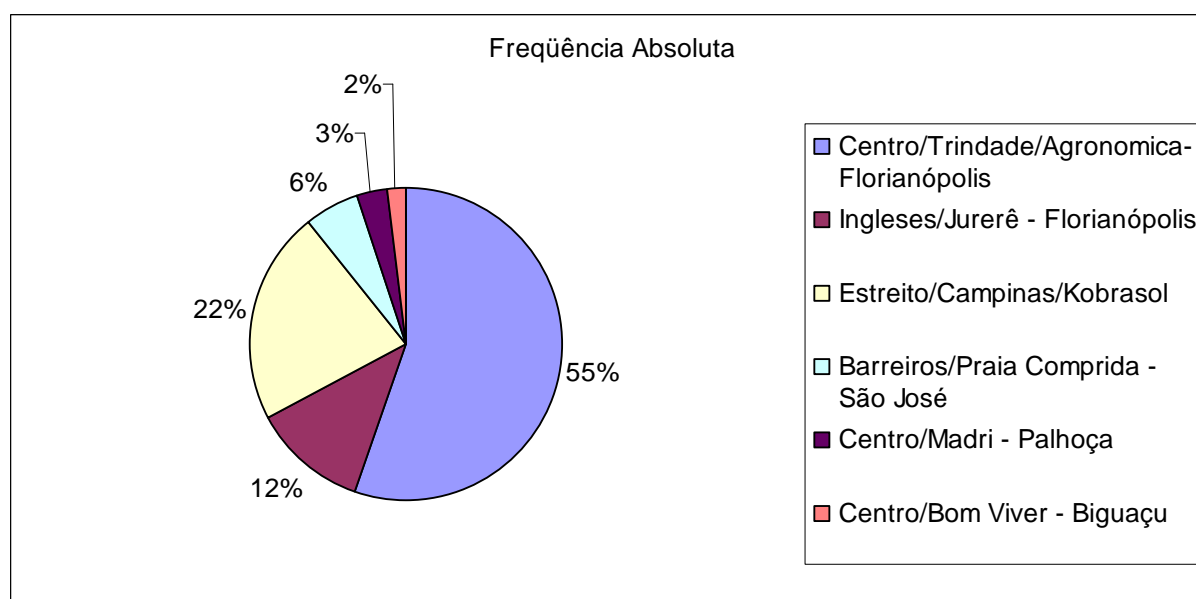


Gráfico 8: Bairro de residência

Fonte: Dados primários (2009)

Dos entrevistados, 55% residem no bairro Centro (Florianópolis) ou arredores, 22% residem nos bairros Estreito, Campinas e Kobrasol e 12% residem nos Ingleses.

Questão 9: Você costuma utilizar serviços oferecidos por clínica de estética?

Tabela 9: Hábito quanto ao uso dos serviços oferecidos por clínica de estética

Você costuma utilizar de serviços oferecidos por clínica de estética?	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim	115	56,%
Não	89	44%
Total geral	204	100%

Fonte: Dados primários (2009)

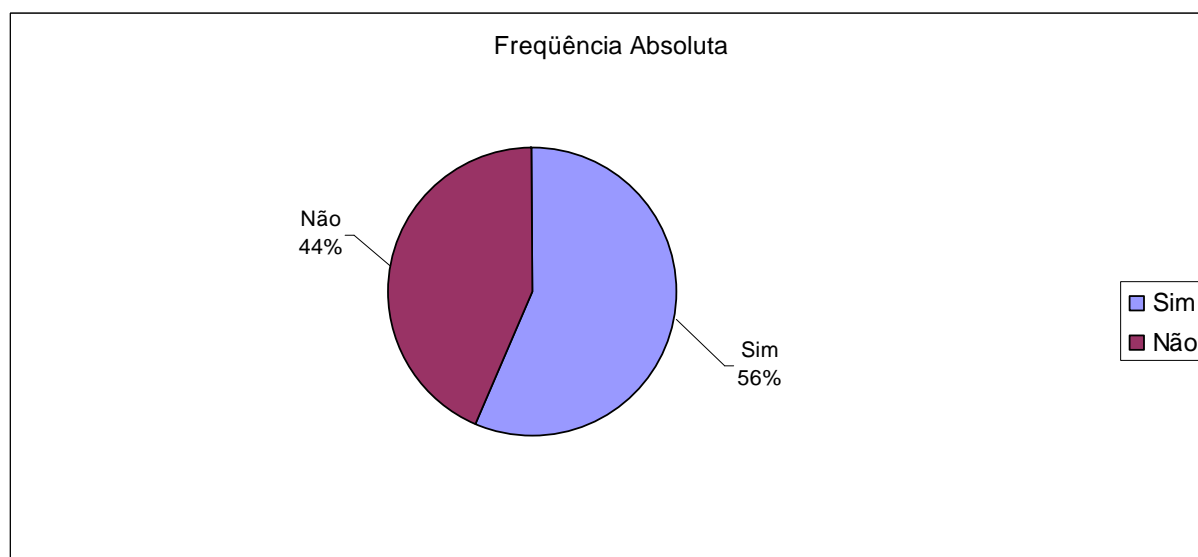


Gráfico 9: Hábito quanto ao uso dos serviços oferecidos por clínica de estética

Fonte: Dados primários (2009)

Grande parte dos entrevistados respondeu que tinha o costume de frequentar clínica de estética, que corresponde a 56%, e 44% não possui o costume de frequentar ambientes como este.

Questão 10: Se você respondeu não na questão 9, quais os motivos?

Tabela 10: Motivos para não utilizar os serviços oferecidos por clínica de estética

Quais os motivos?	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Por não conhecer os benefícios promovidos pelos tratamentos oferecidos	27	30%
Por não possuir recursos financeiros disponíveis para este fim	22	25%
Por falta de horário	35	39%
Por ter vergonha	0	0%
outro	5	6%
Total geral	89	100%

Fonte: Dados primários (2009)

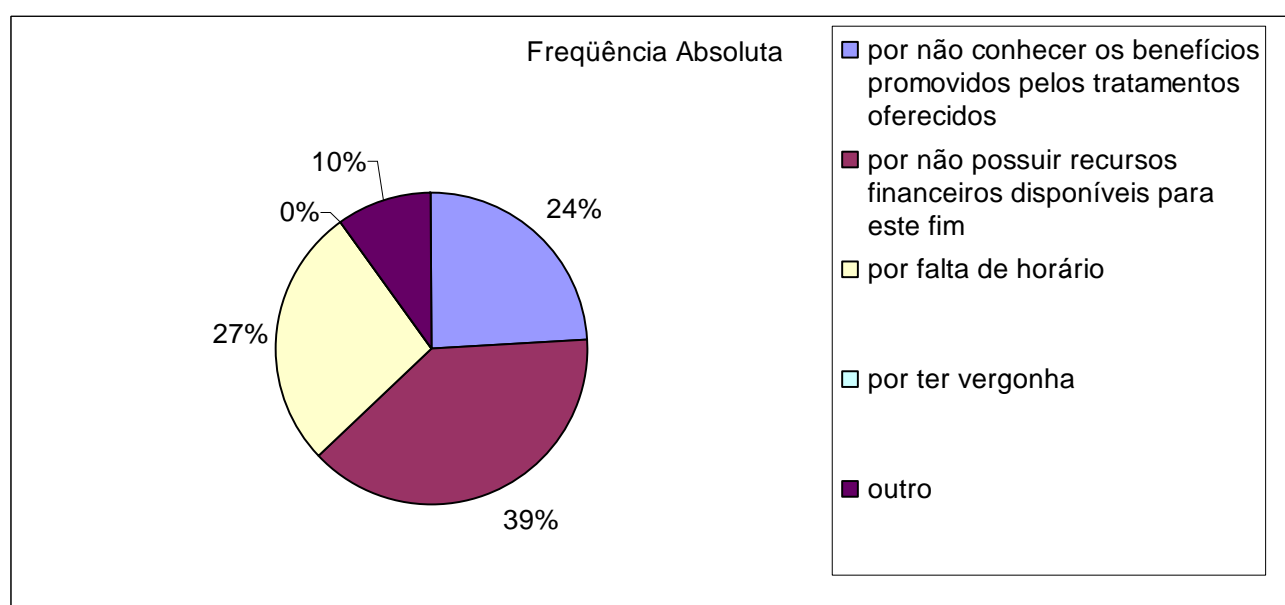


Gráfico 10: Motivos para não utilizar os serviços oferecidos por clínica de estética

Fonte: Dados primários (2009)

Dos 44% que responderam que não tinham o hábito de utilizar os serviços de clínica de estética, 35% afirmam que não tem horário disponível, 27% por não conhecer os benefícios promovidos pelos tratamentos oferecidos e 24% por não possuir recursos financeiros disponível para este fim.

Questão 11: Com que frequência?

Tabela 11: Frequência que procuram a clínica de estética

Com que frequência?	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Uma vez por semana	20	17%
Mais de uma vez por semana	15	13%
Uma vez por mês	40	35%
A cada 15 dias	6	5%
Uma vez a cada seis meses	15	13%
Uma vez por ano	7	6%
Raramente utilizo	12	10%
outro	0	0%
Total geral	115	100%

Fonte: Dados primários (2009)

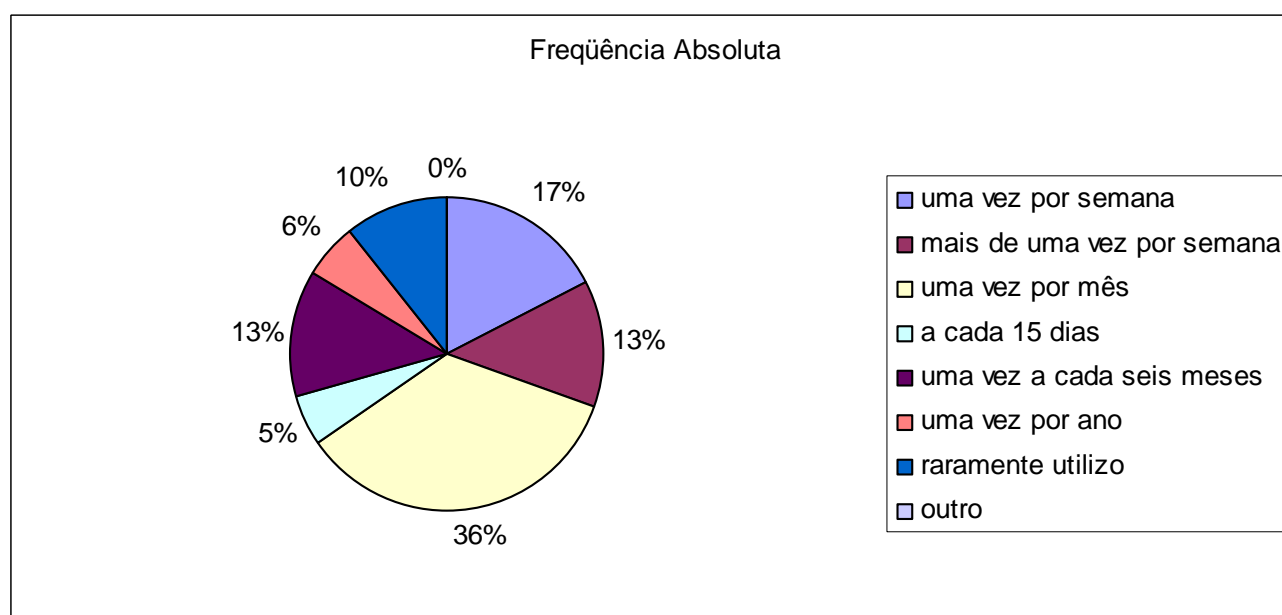


Gráfico 11: Frequência que procuram a clínica de estética

Fonte: Dados primários (2009)

Em relação à frequência com que procuram a clínica de estética, 36% dos entrevistados responderam uma vez por mês, 17% uma vez por semana, dois grupos de 13% mais de uma vez por semana e uma vez a cada seis meses e 10% raramente utiliza.

Questão 12: Que tipo de tratamento você costuma utilizar?

Tabela 12: Tratamentos usados com maior frequência

Em que bairro você reside?	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Estética Facial	30	26%
Estética Corporal	20	17%
Estética Facial e Corporal	45	39%
Procedimentos médicos faciais, como insulina botulínica (BOTOX), peelling	11	10%
Procedimentos médicos corporais, como carboxiterapia, intrademoterapia, hidrolipoclasia	3	3%
Depilação definitiva	6	5%
Total geral	115	100%

Fontes: Dados primários (2009)

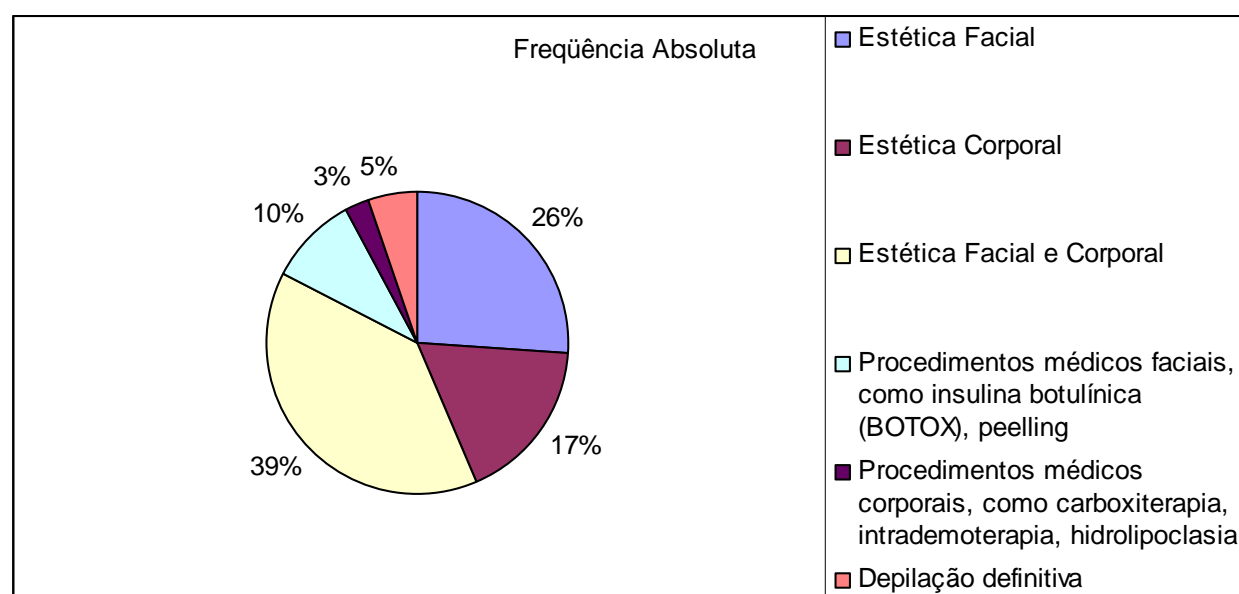


Gráfico 12: Tratamentos usados com maior frequência

Fonte: Dados primários (2009)

No que diz respeito a os tratamentos que mais costuma utilizar, 39% utilizam tratamentos de estética facial e corporal, 26% estética facial, 17% estética corporal e 10% procedimentos médicos faciais.

Questão 13: Que fator mais influenciaria você na escolha de uma clínica de estética?

Tabela 13: Fator de influência na escolha de uma clínica de estética

Que fator mais influenciaria você na escolha da clínica de estética?	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Qualidade nos serviços prestados	111	55%
Proximidade com a residência	8	4%
Proximidade com o trabalho	4	2%
Preço acessível	24	12%
Qualidade nas instalações	3	1%
Indicação de pessoas de seu conhecimento	50	25%
Clínica com marca consolidada	3	1%
Outro	1	0%
Total geral	204	100%

Fonte: Dados primários (2009)

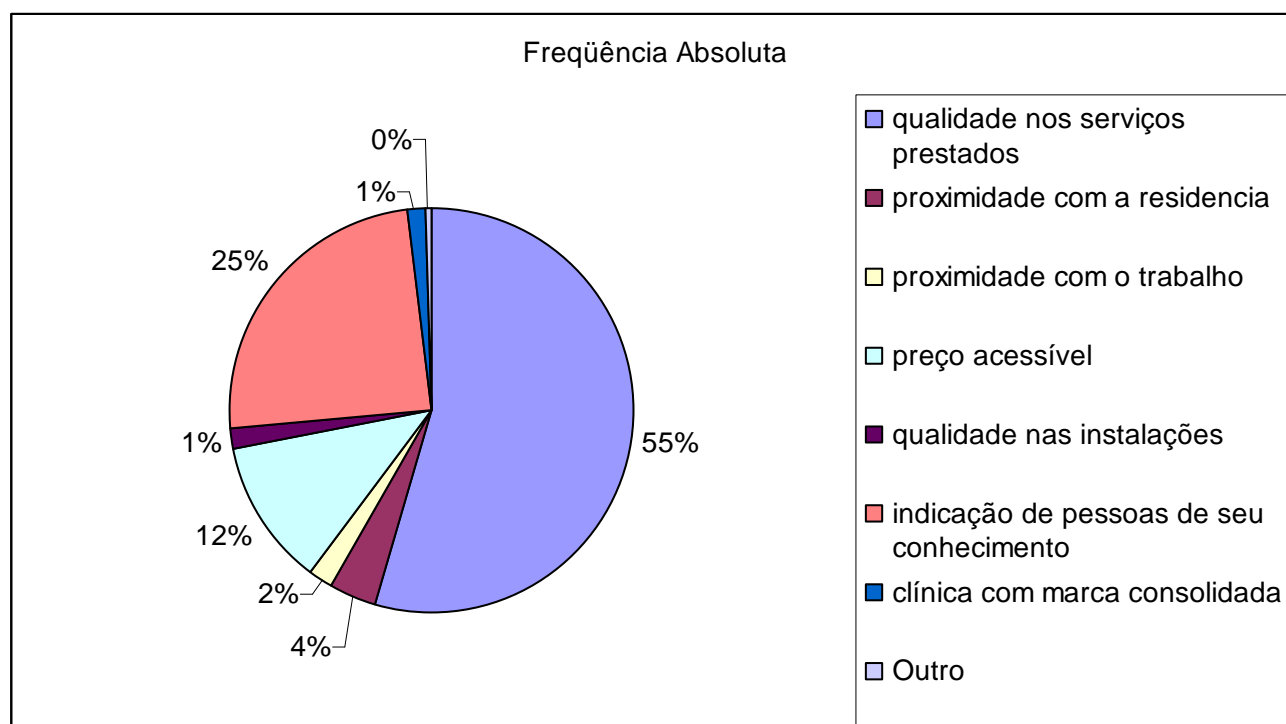


Gráfico 13: Fator de influência na escolha de uma clínica de estética

Fonte: Dados primários (2009)

A maioria dos respondentes preza pela qualidade dos serviços prestados, sendo que 55% afirmam que esse é o fator de maior influência na escolha da clínica. Já para outros 25%, a escolha da clínica seria através de indicação de pessoas de seu conhecimento e 12% defendem fazer a seleção pelo preço acessível.

Questão 14: Qual o principal motivo que te levaria a procurar uma clínica de estética?

Tabela 14: Motivos que levam a procura de uma clínica de estética

Qual o principal motivo que te levaria a procurar uma clínica de estética?	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Para melhorar minha aparência	114	56%
Gosto de me cuidar	72	35%
Sugestão dos pais	4	2%
Sugestão de amigos/colegas	2	1%
Sugestão do cônjuge/namorado(a)	8	4%
outro	4	2%
Total geral	204	100%

Fonte: Dados primários (2009)

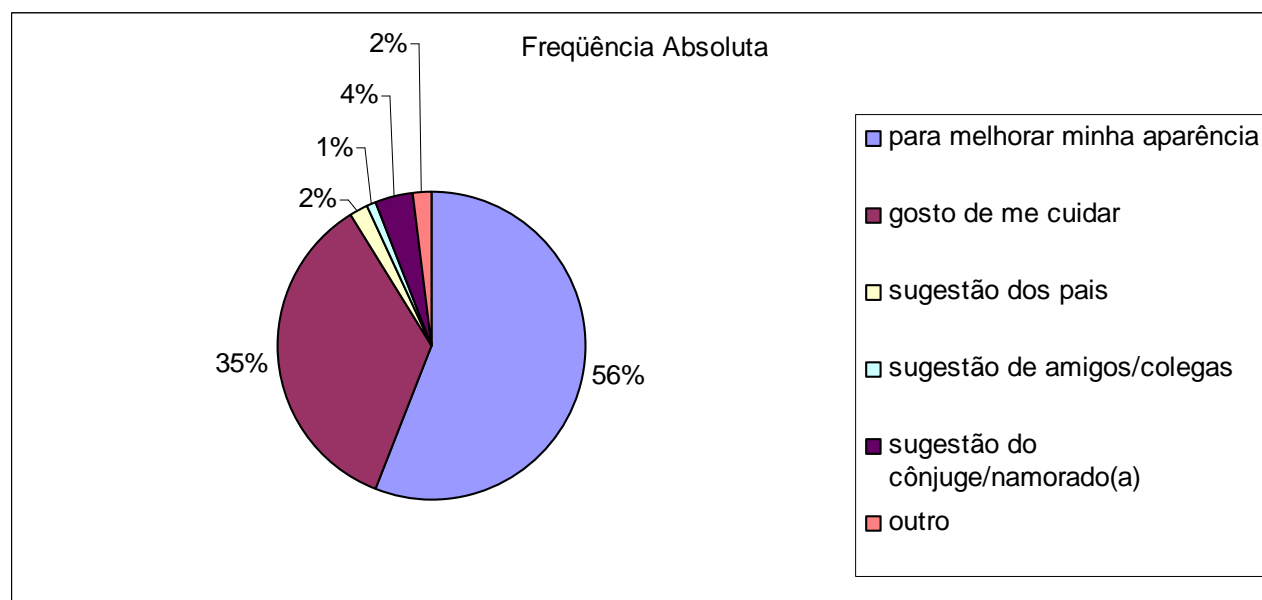


Gráfico 14: Motivos que levam a procura de uma clínica de estética

Fonte: Dados primários (2009)

No que diz respeito aos motivos que levariam a procurar um clínica de estética, 56% afirma ser para melhorar a aparência, 35% gostam de se cuidar e apenas 4% iriam por sugestão do cônjuge/namorado (a).

Questão 15: Qual o melhor horário do seu dia para frequentar uma clínica de estética?

Tabela 15: Melhor horário para frequentar uma clínica de estética

Qual o melhor horário do seu dia para frequentar uma clínica de estética?	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
manhã	27	13%
tarde	26	13%
horário do almoço	20	10%
fim de tarde	51	25%
noite	55	27%
não tenho preferência	25	12%
Total geral	204	100%

Fonte: Dados primários (2009)

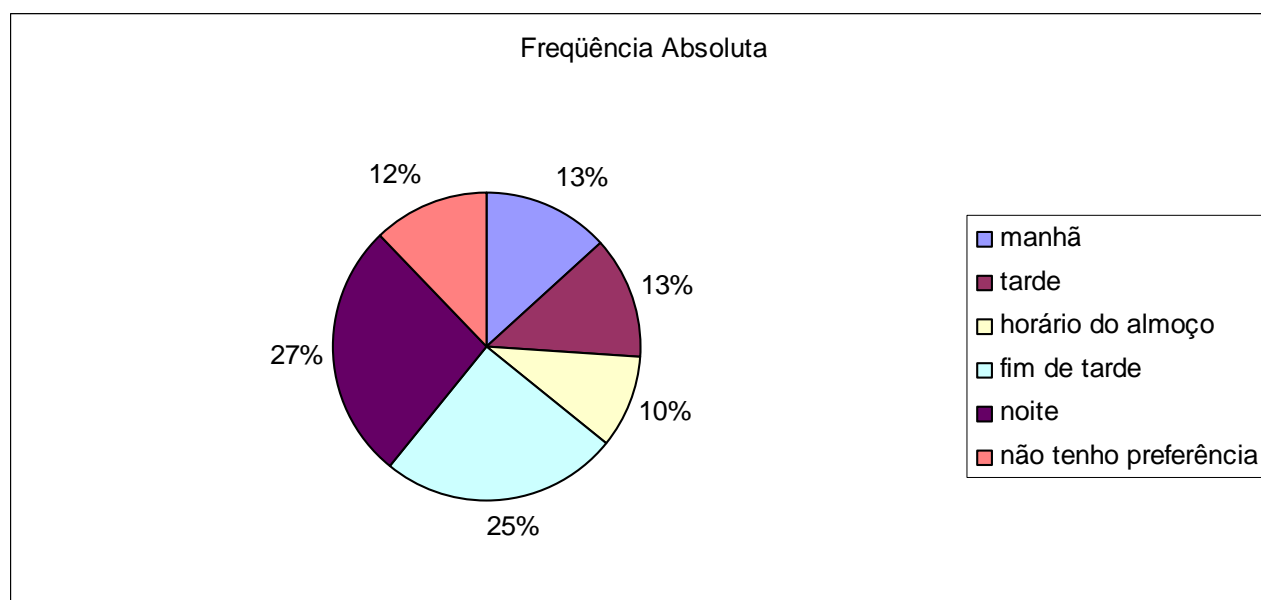


Gráfico 15: Melhor horário para frequentar uma clínica de estética

Fonte: Dados primários (2009)

Sobre o melhor horário para frequentar uma clínica de estética, 27% dos respondentes preferem o horário da noite, 25% fim de tarde, dois grupos de 13% o horário da tarde e da manhã e 10% tem preferência pelo horário de almoço.

Questão 16: Gostaria que a clínica abrisse aos sábados?

Tabela 16: Preferência de abertura da clínica aos sábados

Gostaria que a clínica abrisse aos sábados?	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim	115	57%
Não	19	9%
Tanto faz	70	34%
Total geral	204	100%

Fonte: Dados primários (2009)

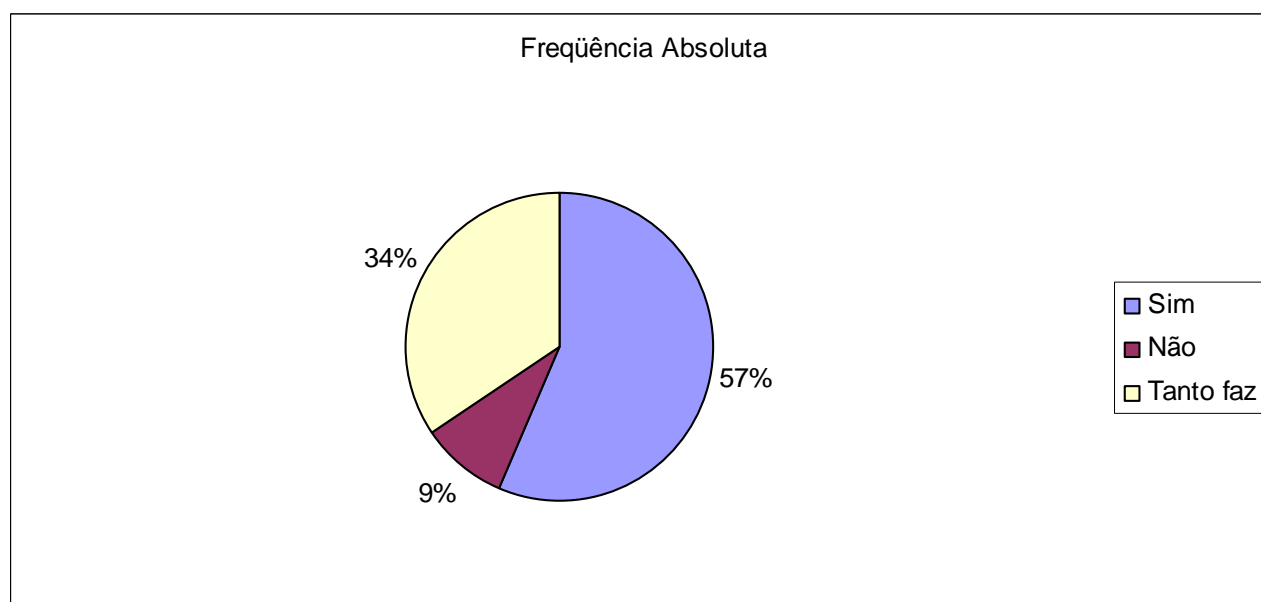


Gráfico 16: Preferência de abertura da clínica aos sábados

Fonte: Dados primários (2009)

A respeito da preferência da abertura de uma clínica de estética aos sábados, a grande maioria, 57% afirmam que gostariam, 34% responderam que tanto faz e apenas 9% disseram que não.

Questão 17: Quanto do seu orçamento mensal você poderia disponibilizar para tratamentos estéticos?

Tabela 17: Orçamento mensal disponível para tratamentos estéticos

Quanto do seu orçamento mensal você poderia disponibilizar para tratamentos estéticos?	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
até R\$ 200,00	105	52%
de R\$ 201,00 a R\$ 300,00	33	17%
de R\$ 301,00 a R\$ 400,00	19	9%
de R\$ 401,00 a R\$ 500,00	17	8%
acima de R\$ 501,00	5	2%
não posso dispor nada do meu orçamento para esta finalidade	25	12%
Total geral	204	100%

Fonte: Dados primários (2009)

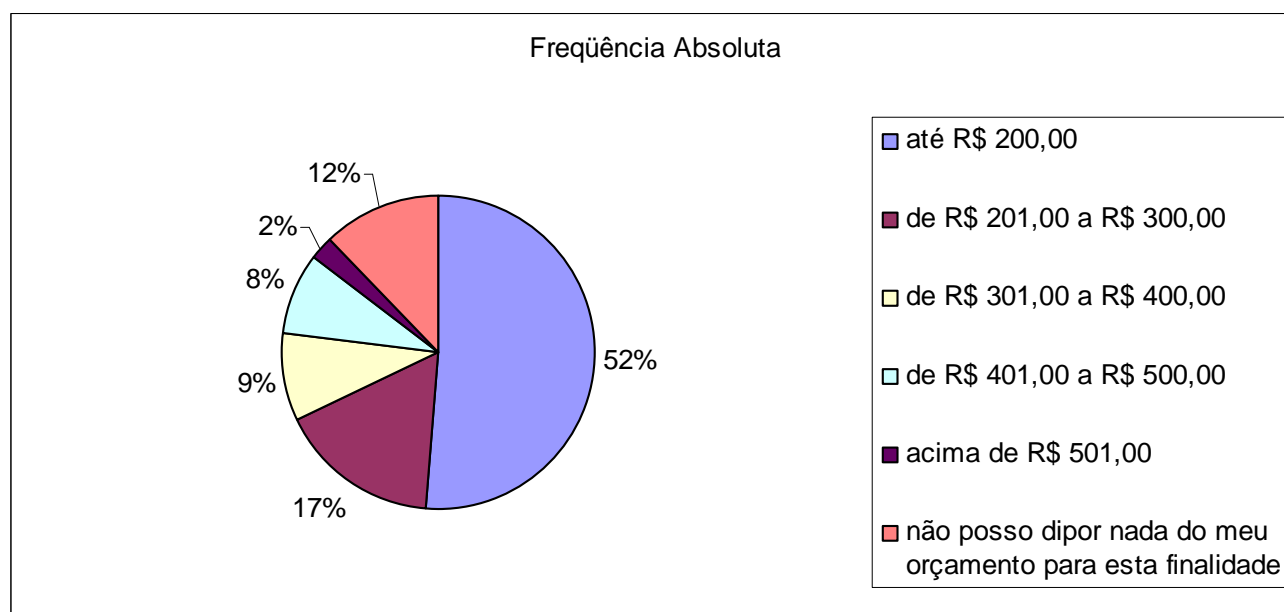


Gráfico 17: Orçamento mensal disponível para tratamentos estéticos

Fonte: Dados primários (2009)

Percebeu-se que 52% dos entrevistados podiam dispor de até R\$ 200,00 do seu orçamento, 17% de R\$ 201,00 a R\$ 300,00, e ainda 12% dos respondentes afirmaram que no momento não podiam dispor de nada do orçamento para esta finalidade.

4.7.1.1 Considerações a respeito do mercado consumidor

Com base nos dados expostos anteriormente, pode-se fazer uma análise mais crítica a respeito do mercado consumidor. O público alvo da clínica são homens e mulheres, porém a quantidade de mulheres que respondeu ao questionário foi relativamente maior do que a dos homens devido a eles estarem entrando nesse mercado da estética apenas agora nos últimos anos. Observou-se que 77% dos respondentes eram mulheres e 23% eram homens. Um levantamento recente da ABIHPEC (2009) mostra dados muito interessantes que, no Brasil só no ano passado as vendas de produtos de embelezamento masculino cresceram 8%.

Outro dado importante para caracterizar o público alvo tem relação à idade dos respondentes, dos quais 37% tinham entre 19 e 24 anos e 35% entre 25 e 34. Esta faixa etária, de 19 a 34 anos é o público que a empresa pretende atingir.

Em relação à faixa de renda familiar mensal, pode-se perceber que grande parte dos respondentes, 39%, tem uma renda maior que R\$ 5.001,00 e se encaixam, portanto, no mercado consumidor preterido pela empresa, público de classes A e B. Outro dado observado foi que 47% e 46%, respectivamente, eram solteiros (a) e casados (a). Percebeu-se que 30% eram empregados de empresa privada e 27% profissionais liberais, e 46% possuíam ensino superior completo e 55% eram residentes do bairro ou proximidades onde a clínica será implantada.

Ao serem questionados a respeito da utilização de serviços oferecidos por clínica de estética, 56% responderam que utilizam esse tipo de serviço e 44% afirmaram que já utilizam. Dos que afirmaram que não utilizam, 39% não tem horário disponível, 30% não conhecem os benefícios promovidos pelos tratamentos oferecidos e 25% não possuem recursos financeiros disponíveis para este fim. É a partir desse ponto que a empresa deve avaliar as estratégias de como fazer com que essas pessoas que ainda não procuram esse serviço, comecem a utilizá-lo, apresentando todos os benefícios que os tratamentos podem oferecer.

Para aqueles que já utilizam os tratamentos de clínica de estética, a frequência de 35% dos entrevistados é de uma vez por mês, e os tratamentos mais procurados são os de estética facial e corporal 39%, estética facial 26%, estética corporal 17% e apenas 12% dos respondentes afirmaram que costumam fazer procedimentos médicos faciais. Por ser esta uma clínica com um especialista médico na área da estética, cabe à empresa fazer uma vasta divulgação para que os potenciais consumidores venham a procurar mais esse tipo de procedimento.

A qualidade dos serviços prestados é um dos pontos importantes, sendo esse o maior foco da clínica em questão. Através da pesquisa, pode-se notar que a grande maioria, 55% dos

questionados, é influenciada pela qualidade dos serviços prestados ao escolherem uma clínica de estética. E ainda, 56% dos respondentes procurariam uma clínica de estética para melhorar a aparência. Segundo o site da Associação Brasileira de Empresas de Vendas Direta (2008), a Avon – uma das maiores multinacionais na área de cosmético – realizou uma pesquisa em 2006 e relatou que as brasileiras só perderam para as argentinas no ranking das mais vaidosas, entre as 23 mil mulheres entrevistadas em 24 países. Independentemente das diferenças sociais, culturais e econômicas, 90% das mulheres pesquisadas realizam algum esforço para melhorar a aparência.

No que diz respeito ao melhor horário do dia para frequentar uma clínica de estética, 27% preferem o horário da noite, e foi pensando nisso que a empresa tem a pretensão de funcionar até às 20h. Sobre a preferência de abertura aos sábados, 56% afirmam que aprovam esta iniciativa, fato que levou a empresa a estender seu horário além dos dias de semana, prestando atendimento inclusive aos sábados.

O último ponto, mas de plena importância para análise do mercado consumidor, diz respeito à disponibilidade no orçamento mensal para tratamentos de estética. Constatou-se que 51% poderiam dispor de até R\$ 200,00, outros 16% de R\$ 201,00 a R\$ 300,00 e 12% não teriam recursos financeiros disponíveis no momento para esse fim. Ao levar em consideração que a muitos dos respondentes afirmam não ter o costume de utilizar os serviços oferecidos por clínica de estética, percebe-se também que é pequena a porcentagem de respondentes que não teriam recursos financeiros disponíveis para esse fim, o que permite que a empresa, fazendo uma divulgação bem estruturada dos seus serviços, possa atrair esses possíveis consumidores.

4.7.2 Análise do mercado concorrente

Devido à grande ascensão desse mercado da beleza, como já mencionado anteriormente, a Clínica Renove Medicina & Bem Estar possui uma vasta gama de concorrentes na cidade de Florianópolis. No site de busca listaonline, foram identificados 42 estabelecimentos ao ser solicitada pesquisa para clínicas de estética em Florianópolis. Porém, identificaram-se alguns deles como maiores concorrentes devido à localização e serviços prestados.

No quadro 8 foram listados alguns critérios importantes para a análise da concorrência:

	Abdo	Endolaser	Renova Peel	Paphia	Dermostética
Localização	Centro	Centro	Centro	Centro	Centro
Estacionamento	Não Possui	Possui	Não possui	Possui	Não possui
Serviços Diferenciados	Endocrinologia	Não possui	Nutrologia	Não possui	Psicologia
Horário de Funcionamento	De segunda a sexta das 8h às 18h	De segunda a sexta das 8h às 17h	De segunda a sexta das 10h às 18h	De segunda a sexta das 8h às 18h	De segunda a sexta das 8h às 19h Sábados das 9h às 12h
Abertura aos Sábados	Não	Não	Não	Não	Sim
Site	Sim	Sim	Não	Não	Sim
Forma de Pagamento	Aceita cartões de crédito e débito	À vista, aceita cheque	À vista, aceita cheque	À vista, aceita cheque	À vista, aceita cheque
Tempo de Mercado	20 anos	7 anos	2 anos	6 meses	7 anos

Quadro 8: Características dos concorrentes

Fonte: Dados primários

Diante da análise elaborada, a Clínica Renove pode se destacar em alguns pontos com relação às outras clínicas que já estão no mercado. Quanto ao horário de atendimento, a clínica, como já mencionado, terá horário estendido até 20h e, além disso, será aberta aos sábados.

Percebeu-se também que algumas das clínicas citadas não possuem site. Por outro lado, a Clínica Renove julga importante a elaboração de um site antes mesmo da sua inauguração, para promover uma divulgação prévia com seus possíveis futuros clientes.

O tempo de mercado da concorrência é algo que pode ser uma ameaça para Clínica Renove, portanto o investimento com *marketing* deve apontar ao cliente as vantagens de utilizar os seus serviços.

Além dessas clínicas, a empresa teria como concorrentes os salões de beleza, já que atualmente muitos contam com serviços similares ao que a Clínica Renove pretende oferecer. Porém, por não ser o serviço prioritário do estabelecimento, geralmente focado em manicure e cabeleireiro, não há a mesma qualidade que uma clínica especializada somente em estética.

4.7.3 Análise do mercado fornecedor

A escolha do fornecedor certo para a aquisição dos produtos e utensílios nas empresas é fundamental. Além da seleção de produtos de qualidade, a empresa deve fazer uma pesquisa para conseguir comprar pelos menores preços e melhores condições de pagamento.

Depois de uma vasta busca junto a diferentes fornecedores a Clínica Renove optou pela escolha de uma empresa de São Paulo, a Casa da Estética, que comercializa equipamentos da área, como a corrente russa, endermoterapia, alta frequência, ultrassom, entre outros, da marca Ibramed. As macas que ficarão instaladas nos consultórios serão adquiridas em uma empresa localizada em Florianópolis, onde também podem ser comprados pequenos utensílios para o auxílio em procedimentos, como cubeta, espátula, pincel e cureta.

Os móveis, como armários, mesas da recepção, do consultório e da administração, serão feitos sobre medida com um marceneiro especializado que as sócias já conheciam de serviços anteriormente prestados. Cadeiras para os consultórios, recepção e administração serão comparados de um fornecedor de materiais de escritório em Florianópolis.

Os cosméticos serão adquiridos da marca Adcos, Buona Vita e Extratos da Terra. Alguns ácidos serão encomendados junto a farmácias de manipulação. Os produtos médicos, como a toxina botulínica, serão comprados em laboratório especializado.

Pequenos materiais, como produtos de limpeza e materiais para os banheiros, serão orçados a cada compra com empresas que oferecem esses produtos.

A Clínica Renove tem como pretensão continuar a adquirir seus produtos dos principais fornecedores listados anteriormente, porém, com a grande oscilação do mercado em relação à crise econômica, a empresa pode mudar seus fornecedores dependendo das condições oferecidas pelos mesmos no dia-a-dia.

4.8 Plano de *Marketing*

A partir da definição das metas e objetivos citados em tópicos anteriores, a empresa consegue montar seu plano de *marketing*. No presente estudo não será feito um plano de *marketing* por completo, mas sim uma seção de *marketing* definindo e colocando estratégias.

4.8.1 Produto

A Clínica Renove Medicina & Bem Estar colocará à disposição produtos de qualidade, com alta tecnologia e serviços especializados para o tratamento de seus clientes. As proprietárias procuram estar sempre informadas dos lançamentos referentes aos cosméticos de marcas conceituadas na área e aparelhos que visem a melhoria e a eficácia dos resultados almejados.

A empresa visa atender a todas as necessidades dos seus clientes, e para isso, está adquirindo uma quantidade de produtos para diferentes tipos de peles, fazendo com que todos os clientes tenham um atendimento diferenciado e personalizado.

4.8.2 Preço

Esse ponto é fundamental para conseguir se manter no mercado, devido à alta concorrência. Então, as sócias da Clínica Renove pretendem manter o preço de seu serviço parecido com de seus concorrentes. Por oferecer produtos de qualidade, alguns serviços podem tornar-se mais onerosos do que o da concorrência, porém os resultados esperados pelo tratamento também serão melhores, ou seja, há uma relação positiva de custo e benefício.

As formas de pagamento serão primeiramente através de dinheiro e cheque. Em princípio as sócias não pretendem colocar máquinas de cartões de crédito/débito, apenas futuramente e se sentirem a necessidade. Essa decisão foi tomada devido aos altos juros cobrados pelas administradoras de cartões. Por serem contínuos, os tratamentos, principalmente os corporais, poderão ser feitos em forma de pacotes de sessões. Haverá, neste caso, vantagem para o cliente, pois com a aquisição do pacote obtém-se desconto no final do tratamento.

4.8.3 Praça

Por contar com uma médica e uma técnica em estética, a Clínica Renove possuirá uma variedade de tratamentos para oferecer ao cliente. Alguns tratamentos envolvem ainda as duas especialidades, o que faz com que o cliente não precise ir a outro local para realizar os diferentes procedimentos.

O local de implantação da empresa pode ser considerado estratégico, numa parte central da cidade de Florianópolis em que circulam pessoas em todos os horários. Todavia, a empresa não está localizada no andar térreo, de fácil visualização, o que intensifica a necessidade do trabalho de propaganda, através de *folder*, mídia e internet.

4.8.4 Promoção/Comunicação

As estratégias de comunicação que a empresa pretende implantar para iniciar suas atividades são:

- Distribuição de *folder* e panfletos em locais estratégicos, como lojas de roupas femininas;
- Mala direta através dos contatos que as sócias já possuem na clínica em que trabalham atualmente, por ser um meio de divulgação barato e com grande abrangência;
- Mídia em rádio, inicialmente;
- Anúncio em lista telefônica.

A Clínica Renove pretende estar com o seu site (www.clinicarenovre.com) no ar antes mesmo da inauguração, com todas as informações necessárias para que os clientes tenham maior conhecimento sobre os seus serviços.

4.9 Plano Financeiro

Nesta etapa do plano de negócio é que a empresa irá definir todos os investimentos, custos, despesas, projeções, análises de rentabilidade, entre outros. Para tanto, serão verificados adiante: despesas pré-operacionais, investimentos fixos, custos fixos mensais, custo variável dos serviços, ponto de equilíbrio, cenários (pessimista, intermediário, ótimo), DRE, TIR, *payback* e VPL.

4.9.1 Investimento Inicial

A Clínica Renove, para iniciar suas atividades, terá despesas como honorários contábeis, registro e habilitação da empresa, arquiteta, obras, site e publicidade e propaganda. Tais despesas são classificadas de pré-operacionais. Além disso, para que a empresa funcione em sua plenitude, faz-se necessária a aquisição de equipamentos, móveis, utensílios e estoque inicial, que compõem o quadro 9 de investimentos fixos que são apresentados a seguir:

DESCRIÇÃO		VALOR R\$	
Despesas Pré-Operacionais			
Honorários Contábeis			300,00
Registro e Habilitação da Empresa			900,00
Arquiteta			1.000,00
Obras			10.000,00
Site			300,00
Publicidade e Propaganda			2.000,00
Total			14.500,00
Investimentos Fixos	Quantidade	Valor Unit. R\$	Valor Total R\$
<i>Estrutura e Materiais da Clínica</i>			
Ar condicionado	04	700,00	2.800,00
Computador	01	1.000,00	1.000,00
Estrutura telefônica	01	150,00	150,00
Móveis	01	3.000,00	3.000,00
Cadeiras de escritório	03	60,00	180,00
Macas	03	350,00	1.050,00
Notas Fiscais	05	30,00	150,00
Utensílios de Escritório	01	150,00	150,00
Total Parcial			8.420,00
<i>Acessórios e Equipamentos Estética</i>			
Lupa	01	300,00	300,00
Aparelho de Endermologia	01	1.000,00	1.000,00
Aparelho de Corrente Russa	01	900,00	900,00
Aparelho de Facial	01	2.000,00	2.000,00
Aparelho Ultrasom	01	800,00	800,00
Toalhas de Banho	06	5,50	33,00
Toalhas de Rosto	10	3,30	33,00
Lençol	06	15,00	90,00
Total Parcial			5.156,00
<i>Estoque Inicial</i>			
Cosméticos e Suprimentos Médicos			1.500,00
<i>Capital de Giro Inicial</i>			10.000,00
TOTAL DOS INVESTIMENTOS INICIAIS			39.576,00

Quadro 9: Investimento Inicial
 Fonte: Dados primários (2009)

Depois da análise dos investimentos iniciais, é necessário estabelecer a estimativa da depreciação que incide nos equipamentos e mobiliários. O cálculo pode ser verificado no quadro 10, sendo que a vida útil da maioria dos bens é de 10 anos e apenas a do computador é de cinco anos:

DEPRECIACÃO				
Item	% anual	Valor do bem	Valor anual	Valor mensal
Ar condicionado	10,00%	2.800,00	280,00	23,33
Computador	20,00%	1.000,00	200,00	16,67
Móveis	10,00%	3.000,00	300,00	25,00
Cadeiras de escritório	10,00%	180,00	18,00	1,50
Macas	10,00%	1.050,00	105,00	8,75
Aparelho de Endermologia	10,00%	1.000,00	100,00	8,33
Aparelho de Corrente Russa	10,00%	900,00	90,00	7,50
Aparelho de Facial	10,00%	2.000,00	200,00	16,67
Aparelho Ultrasom	10,00%	800,00	80,00	6,67
TOTAL				114,42

Quadro 10: Depreciação

Fonte: Dados primários (2009)

O valor total da depreciação dos equipamentos e móveis ficou no total de R\$ 114,42.

4.9.2 Estrutura de Custos e Despesas

Serão detalhados a seguir os valores fixos e variáveis dos custos inerentes às atividades que vão ser realizadas pela Clínica Renove. No quadro 11 será apresentada a relação de custos fixos mensais aproximados que a empresa terá:

Custos Fixos Mensais	
Discriminação	Valor Mensal R\$
Condomínio do Imóvel	400,00
IPTU	60,00
Depreciação	114,42
Pró-labore	1.500,00
Mão-de-obra direta	595,66
Vale Transporte	74,26
FGTS (8%)	47,65
Provisionamento 13º	49,64
Provisionamento Férias	49,64
Provisionamento abono	16,55
Honorário do Contador	465,00
Estimativa de taxa mínima de água	120,00
Estimativa de gasto mínimo com energia	150,00
Estimativa taxa mínima de telefone	100,00
Estimativa de gastos com material de limpeza	70,00
Estimativa de gastos com materiais de escritório	50,00
Total	3.862,81

Quadro 11: Custos Fixos Mensais

Fonte: Dados primários (2009)

Estes custos são referentes ao dispêndio monetário independente da quantidade de serviços prestados por mês pela empresa. Como a clínica ainda está inoperante, os custos do consumo de água, energia e telefone foram relacionados com base no conhecimento do dispêndio médio dos mesmos.

Os gastos de mão-de-obra dizem respeito à contratação da recepcionista. De acordo com o sindicato da saúde, o piso salarial da categoria é de R\$ 595,66 para 44 horas semanais, e esse valor servirá de base para os cálculos referentes ao custo fixo dos provisionamentos com a mão-de-obra direta, melhor exemplificado nos quadros 12 e 13:

Custo Fixo dos Provisionamentos com Mão-de-obra Direta		
Salário Base: R\$ 595,66		
FGTS	8,00%	R\$ 47,65
13º salário	8,33%	R\$ 49,62
Férias	8,33%	R\$ 49,62
1/3 s/ Férias	2,78%	R\$ 16,55
Vale Transporte		R\$ 74,26
Total		R\$ 237,70

Quadro 12: Provisionamentos com Mão-de-obra Direta

Fonte: Dados primários (2009)

Custo Fixo com Mão-de-obra Direta				
Cargos	Quantidade	Custo Mensal	Encargos	Salário com encargos
Recepcionista	01	R\$ 595,66	R\$ 237,70	R\$ 833,36
Total:				R\$ 833,36

Quadro 13: Custo Fixo Total com Mão-de-obra Direta

Fonte: Dados primários (2009)

A empresa possui um rol de 13 tratamentos e procedimentos, porém eles foram agrupados em seis grupos para promover um melhor entendimento. No quadro 14 estão relacionados os preços de venda, impostos, custo variável, margem de lucro e rateio por porcentagem de serviço mais utilizado:

SERVIÇOS					
Nome	Preço R\$	Impostos R\$	Custo variável R\$	Margem R\$	% rateio
Massagem (relaxante, modeladora, drenagem)	40,00	2,25	2,00	35,75	25,0%
Massagem associada com equip.	50,00	2,81	3,00	44,19	25,0%
Tratamentos faciais	90,00	5,06	5,00	79,94	15,0%
Peeling químico	100,00	5,62	30,00	64,38	5,0%
Procedimentos médicos corporais	80,00	4,50	2,00	73,50	20,0%
Toxina botulínica	700,00	39,34	450,00	210,66	10,0%
					100,0%

Quadro 14: Serviços

Fonte: Dados primários (2009)

Os preços de venda foram estipulados através de avaliações referentes aos preços que o mercado determina, ou seja, os que já estão sendo praticados em outros estabelecimentos. Os custos variáveis correspondem aos gastos com os produtos necessários para a realização dos tratamentos que serão oferecidos pela Clínica Renove e, para determinar esse valor, foi feita a realização efetiva de cada tratamento. O rateio de cada serviço também se faz referência ao que é percebido no mercado. Nos quadros 15 e 16 se pode observar o cálculo dos impostos:

IMPOSTOS INCIDENTES SOBRE A RECEITA	
Imposto	Alíquota
COFINS	3,00%
PIS	0,62%
ISS	2,00%
	5,62%

Quadro 15: Impostos incidentes sobre a receita

Fonte: Dados primários (2009)

IMPOSTOS INCIDENTES SOBRE O LUCRO	
Imposto	Alíquota
Imposto de Renda	4,80%
Contribuição Social sobre o Lucro	2,88%
	7,68%

Quadro 16: Impostos incidentes sobre o lucro

Fonte: Dados primários (2009)

4.9.3 Ponto de Equilíbrio e Projeções de Vendas

Depois de ter elaborado o preço de venda dos serviços e calculado a margem de contribuição, o próximo passo que deve ser determinado é o ponto de equilíbrio (PE). Este evidencia o volume de vendas, em valor monetário, necessário para suprir as despesas da organização (LEITE, 1982). Dessa forma, nesse ponto, a empresa não tem lucro nem prejuízo. Para o cálculo do PE é utilizada a seguinte fórmula:

$$PE = \frac{\text{custo fixos}}{1 - (\text{custo variável/receita total})}$$

PONTO DE EQUILÍBRIO				
Serviço	% rateio	Custos fixos	Margem	Quantidade/mês
Massagem (relaxante. modeladora, drenagem)	25,0%	965,70	35,75	27
Massagem associada com equip.	25,0%	965,70	44,19	22
Tratamentos faciais	15,0%	579,42	79,94	7
Peeling químico	5,0%	193,14	64,38	3
Procedimentos médicos corporais	20,0%	772,56	73,50	11
Toxina botulínica	10,0%	386,28	210,66	2
	100,0%	3.862,81		

Quadro 17: Cálculo Ponto de Equilíbrio
Fonte: Dados primários (2009)

As receitas são obtidas através da multiplicação do preço pelo volume de venda. Neste estudo, foram realizadas projeções em três cenários: pessimista, intermediário e otimista. Sendo assim, o cenário pessimista é aquele no qual a projeção de vendas é igual ao ponto de equilíbrio. O intermediário apresenta volume de vendas 50% maior que o ponto de equilíbrio. E no otimista tem-se um volume de vendas 100% maior em relação ao PE. Nos quadros 18, 19 e 20 que aparecem a seguir serão apresentados cada um desses cenários:

CENÁRIO PESSIMISTA - IGUAL AO PONTO DE EQUILÍBRIO

Serviço	Quantidade	Preço	Receita	Custo Variável
Massagem (relaxante. modeladora, drenagem)	27	40,00	1.080,00	54,00
Massagem associada com equip.	22	50,00	1.100,00	66,00
Tratamentos faciais	7	90,00	630,00	35,00
<i>Peeling</i> químico	3	100,00	300,00	90,00
Procedimentos médicos corporais	11	80,00	880,00	22,00
Toxina botulínica	2	700,00	1.400,00	900,00
			Receita total	5.390,00
			Impostos	302,92
			Custo variável	1.167,00
			Custo fixo	3.862,81
			Lucro	57,27

Quadro 18: Cenário Pessimista
Fonte: Dados primários (2009)

CENÁRIO INTERMEDIÁRIO - 50% MAIOR QUE O PONTO DE EQUILÍBRIO

Serviço	Quantidade	Preço	Receita	Custo Variável
Massagem (relaxante. modeladora, drenagem)	41	40,00	1.640,00	82,00
Massagem associada com equip.	33	50,00	1.650,00	99,00
Tratamentos faciais	11	90,00	990,00	55,00
<i>Peeling</i> químico	5	100,00	500,00	150,00
Procedimentos médicos corporais	17	80,00	1.360,00	34,00
Toxina botulínica	3	700,00	2.100,00	1.350,00
			Receita total	8.240,00
			Impostos	463,09
			Custo variável	1.770,00
			Custo fixo	3.862,81
			Lucro	2.144,10

Quadro 19: Cenário Intermediário
Fonte: Dados primários (2009)

CENÁRIO OTIMISTA - 100% MAIOR QUE O PONTO DE EQUILÍBRIO

Serviço	Quantidade	Preço	Receita	Custo Variável
Massagem (relaxante. modeladora, drenagem)	54	40,00	2.160,00	108,00
Massagem associada com equip.	44	50,00	2.200,00	132,00
Tratamentos faciais	14	90,00	1.260,00	70,00
Peeling químico	6	100,00	600,00	180,00
Procedimentos médicos corporais	22	80,00	1.760,00	44,00
Toxina botulínica	4	700,00	2.800,00	1.800,00
			Receita total	10.780,00
			Impostos	605,84
			Custo variável	2.334,00
			Custo fixo	3.862,81
			Lucro	3.977,35

Quadro 20: Cenário otimista
Fonte: Dados primários (2009)

4.9.4 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

A elaboração da DRE, neste trabalho, segue a projeção de cenários pessimistas, intermediário e otimista, apurando os resultados operacionais em cada um desses contextos. Serão apresentadas a seguir as projeções anuais nos quadros 21 e 22 para dois anos:

	Pessimista	Intermediário	Otimista
Receita Operacional Bruta	68.358,69	104.503,82	136.717,38
(-) Impostos sobre a Receita	(3.841,76)	(5.873,11)	(7.683,52)
(=) Receita Operacional Líquida	64.516,93	98.630,71	129.033,87
(-) Custo dos Produtos Vendidos	(14.800,48)	(22.448,03)	(29.600,96)
(=) Resultado Operacional Bruto	49.716,45	76.182,68	99.432,90
(-) Despesas Operacionais e Adm.	(46.353,75)	(46.353,75)	(46.353,75)
(=) Res. Op. antes do IR e CSSL	3.362,70	29.828,93	53.079,15
(-) IR e CSSL	(258,26)	(2.290,86)	(4.076,48)
(=) Lucro Líquido	3.104,44	27.538,07	49.002,67

Quadro 21: DRE 1º ANO
Fonte: Dados primários (2009)

	Pessimista	Intermediário	Otimista
Receita Operacional Bruta	77.028,28	117.757,53	154.056,57
(-) Impostos sobre a Receita	(4.328,99)	(6.617,97)	(8.657,98)
(=) Receita Operacional Líquida	72.699,29	111.139,55	145.398,59
(-) Custo dos Produtos Vendidos	(16.677,55)	(25.295,00)	(33.355,10)
(=) Resultado Operacional Bruto	56.021,74	85.844,55	112.043,48
(-) Despesas Operacionais e Adm.	(48.671,44)	(48.671,44)	(48.671,44)
(=) Res. Op. antes do IR e CSSL	7.350,30	37.173,11	63.372,05
(-) IR e CSSL	(564,50)	(2.854,89)	(4.866,97)
(=) Lucro Líquido	6.785,80	34.318,22	58.505,07

Quadro 22: DRE 2º ANO

Fonte: Dados primários (2009)

Para a projeção das DREs mensais em cada um dos cenários, no primeiro ano a receita e os custos dos produtos vendidos cresceram à taxa de 1% a.m.⁴. E na projeção do segundo ano houve um aumento nas despesas operacionais e administrativas em 5% e o crescimento da receita e dos custos dos produtos manteve o mesmo do ano anterior.

Os quadros 23 ao 34 adiante ilustram melhor tal explicação:

⁴ Refere-se ao mês (a.m.).

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho
Receita Operacional Bruta	5.390,00	5.443,90	5.498,34	5.553,32	5.608,86	5.664,94
(-) Impostos sobre a Receita	(302,92)	(305,95)	(309,01)	(312,10)	(315,22)	(318,37)
(=) Receita Operacional Líquida	5.087,08	5.137,95	5.189,33	5.241,23	5.293,64	5.346,57
(-) Custo dos Produtos Vendidos	(1.167,00)	(1.178,67)	(1.190,46)	(1.202,36)	(1.214,38)	(1.226,53)
(=) Resultado Operacional Bruto	3.920,08	3.959,28	3.998,88	4.038,86	4.079,25	4.120,05
(-) Despesas Operacionais e Adm.	(3.862,81)	(3.862,81)	(3.862,81)	(3.862,81)	(3.862,81)	(3.862,81)
(=) Res. Op. antes do IR e CSSL	57,27	96,47	136,06	176,05	216,44	257,23
(-) IR e CSSL	(4,40)	(7,41)	(10,45)	(13,52)	(16,62)	(19,76)
(=) Lucro Líquido	52,87	89,06	125,61	162,53	199,82	237,48
Lucro/prejuízo acumulado	52,87	141,93	267,55	430,08	629,89	867,37

Quadro 23: DRE Mensal – Cenário Pessimista – 1º semestre/1º ano

Fonte: Dados primários (2009)

	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Receita Operacional Bruta	5.721,59	5.778,81	5.836,60	5.894,96	5.953,91	6.013,45
(-) Impostos sobre a Receita	(321,55)	(324,77)	(328,02)	(331,30)	(334,61)	(337,96)
(=) Receita Operacional Líquida	5.400,04	5.454,04	5.508,58	5.563,67	5.619,30	5.675,50
(-) Custo dos Produtos Vendidos	(1.238,79)	(1.251,18)	(1.263,69)	(1.276,33)	(1.289,09)	(1.301,98)
(=) Resultado Operacional Bruto	4.161,25	4.202,86	4.244,89	4.287,34	4.330,21	4.373,51
(-) Despesas Operacionais e Adm.	(3.862,81)	(3.862,81)	(3.862,81)	(3.862,81)	(3.862,81)	(3.862,81)
(=) Res. Op. antes do IR e CSSL	298,43	340,05	382,07	424,52	467,40	510,70
(-) IR e CSSL	(22,92)	(26,12)	(29,34)	(32,60)	(35,90)	(39,22)
(=) Lucro Líquido	275,51	313,93	352,73	391,92	431,50	471,48
Lucro/prejuízo acumulado	1.142,89	1.456,82	1.809,55	2.201,47	2.632,97	3.104,44

Quadro 24: DRE Mensal – Cenário Pessimista – 2º semestre/1º ano

Fonte: Dados primários (2009)

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho
Receita Operacional Bruta	6.073,59	6.134,32	6.195,67	6.257,62	6.320,20	6.383,40
(-) Impostos sobre a Receita	(341,34)	(344,75)	(348,20)	(351,68)	(355,20)	(358,75)
(=) Receita Operacional Líquida	5.732,25	5.789,57	5.847,47	5.905,94	5.965,00	6.024,65
(-) Custo dos Produtos Vendidos	(1.315,00)	(1.328,15)	(1.341,44)	(1.354,85)	(1.368,40)	(1.382,08)
(=) Resultado Operacional Bruto	4.417,25	4.461,42	4.506,03	4.551,09	4.596,60	4.642,57
(-) Despesas Operacionais e Adm.	(4.055,95)	(4.055,95)	(4.055,95)	(4.055,95)	(4.055,95)	(4.055,95)
(=) Res. Op. antes do IR e CSSL	361,29	405,47	450,08	495,14	540,65	586,62
(-) IR e CSSL	(27,75)	(31,14)	(34,57)	(38,03)	(41,52)	(45,05)
(=) Lucro Líquido	333,55	374,33	415,51	457,11	499,13	541,57
Lucro/prejuízo acumulado	333,55	707,87	1.123,39	1.580,50	2.079,63	2.621,19

Quadro 25: DRE Mensal – Cenário Pessimista – 1º semestre/2º ano

Fonte: Dados primários (2009)

	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Receita Operacional Bruta	6.447,23	6.511,71	6.576,82	6.642,59	6.709,02	6.776,11
(-) Impostos sobre a Receita	(362,33)	(365,96)	(369,62)	(373,31)	(377,05)	(380,82)
(=) Receita Operacional Líquida	6.084,90	6.145,75	6.207,21	6.269,28	6.331,97	6.395,29
(-) Custo dos Produtos Vendidos	(1.395,90)	(1.409,86)	(1.423,96)	(1.438,20)	(1.452,58)	(1.467,11)
(=) Resultado Operacional Bruto	4.689,00	4.735,89	4.783,25	4.831,08	4.879,39	4.928,18
(-) Despesas Operacionais e Adm.	(4.055,95)	(4.055,95)	(4.055,95)	(4.055,95)	(4.055,95)	(4.055,95)
(=) Res. Op. antes do IR e CSSL	633,04	679,93	727,29	775,12	823,43	872,23
(-) IR e CSSL	(48,62)	(52,22)	(55,86)	(59,53)	(63,24)	(66,99)
(=) Lucro Líquido	584,43	627,71	671,44	715,59	760,20	805,24
Lucro/prejuízo acumulado	3.205,62	3.833,33	4.504,77	5.220,36	5.980,56	6.785,80

Quadro 26: DRE Mensal – Cenário Pessimista – 2º semestre/2º ano

Fonte: Dados primários (2009)

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho
Receita Operacional Bruta	8.240,00	8.322,40	8.405,62	8.489,68	8.574,58	8.660,32
(-) Impostos sobre a Receita	(463,09)	(467,72)	(472,40)	(477,12)	(481,89)	(486,71)
(=) Receita Operacional Líquida	7.776,91	7.854,68	7.933,23	8.012,56	8.092,69	8.173,61
(-) Custo dos Produtos Vendidos	(1.770,00)	(1.787,70)	(1.805,58)	(1.823,63)	(1.841,87)	(1.860,29)
(=) Resultado Operacional Bruto	6.006,91	6.066,98	6.127,65	6.188,93	6.250,82	6.313,32
(-) Despesas Operacionais e Adm.	(3.862,81)	(3.862,81)	(3.862,81)	(3.862,81)	(3.862,81)	(3.862,81)
(=) Res. Op. antes do IR e CSSL	2.144,10	2.204,17	2.264,84	2.326,11	2.388,00	2.450,51
(-) IR e CSSL	(164,67)	(169,28)	(173,94)	(178,65)	(183,40)	(188,20)
(=) Lucro Líquido	1.979,43	2.034,89	2.090,90	2.147,47	2.204,61	2.262,31
Lucro/prejuízo acumulado	1.979,43	4.014,32	6.105,22	8.252,69	10.457,29	12.719,61

Quadro 27: DRE Mensal – Cenário Intermediário – 1º semestre/1º ano

Fonte: Dados primários (2009)

	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Receita Operacional Bruta	8.746,93	8.834,40	8.922,74	9.011,97	9.102,09	9.193,11
(-) Impostos sobre a Receita	(491,58)	(496,49)	(501,46)	(506,47)	(511,54)	(516,65)
(=) Receita Operacional Líquida	8.255,35	8.337,90	8.421,28	8.505,49	8.590,55	8.676,45
(-) Custo dos Produtos Vendidos	(1.878,89)	(1.897,68)	(1.916,66)	(1.935,82)	(1.955,18)	(1.974,73)
(=) Resultado Operacional Bruto	6.376,46	6.440,22	6.504,62	6.569,67	6.635,37	6.701,72
(-) Despesas Operacionais e Adm.	(3.862,81)	(3.862,81)	(3.862,81)	(3.862,81)	(3.862,81)	(3.862,81)
(=) Res. Op. antes do IR e CSSL	2.513,65	2.577,41	2.641,81	2.706,86	2.772,56	2.838,91
(-) IR e CSSL	(193,05)	(197,95)	(202,89)	(207,89)	(212,93)	(218,03)
(=) Lucro Líquido	2.320,60	2.379,46	2.438,92	2.498,97	2.559,62	2.620,88
Lucro/prejuízo acumulado	15.040,20	17.419,67	19.858,59	22.357,56	24.917,19	27.538,07

Quadro 28: DRE Mensal – Cenário Intermediário – 2º semestre/1º ano

Fonte: Dados primários (2009)

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho
Receita Operacional Bruta	9.285,04	9.377,89	9.471,67	9.566,38	9.662,05	9.758,67
(-) Impostos sobre a Receita	(521,82)	(527,04)	(532,31)	(537,63)	(543,01)	(548,44)
(=) Receita Operacional Líquida	8.763,22	8.850,85	8.939,36	9.028,75	9.119,04	9.210,23
(-) Custo dos Produtos Vendidos	(1.994,48)	(2.014,43)	(2.034,57)	(2.054,92)	(2.075,46)	(2.096,22)
(=) Resultado Operacional Bruto	6.768,74	6.836,43	6.904,79	6.973,84	7.043,58	7.114,01
(-) Despesas Operacionais e Adm.	(4.055,95)	(4.055,95)	(4.055,95)	(4.055,95)	(4.055,95)	(4.055,95)
(=) Res. Op. antes do IR e CSSL	2.712,79	2.780,47	2.848,84	2.917,89	2.987,62	3.058,06
(-) IR e CSSL	(208,34)	(213,54)	(218,79)	(224,09)	(229,45)	(234,86)
(=) Lucro Líquido	2.504,44	2.566,93	2.630,05	2.693,79	2.758,17	2.823,20
Lucro/prejuízo acumulado	2.504,44	5.071,38	7.701,42	10.395,21	13.153,39	15.976,59

Quadro 29: DRE Mensal – Cenário Intermediário – 1º semestre/2º ano

Fonte: Dados primários (2009)

	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Receita Operacional Bruta	9.856,26	9.954,82	10.054,37	10.154,91	10.256,46	10.359,02
(-) Impostos sobre a Receita	(553,92)	(559,46)	(565,06)	(570,71)	(576,41)	(582,18)
(=) Receita Operacional Líquida	9.302,33	9.395,36	9.489,31	9.584,20	9.680,05	9.776,85
(-) Custo dos Produtos Vendidos	(2.117,18)	(2.138,35)	(2.159,74)	(2.181,33)	(2.203,15)	(2.225,18)
(=) Resultado Operacional Bruto	7.185,15	7.257,00	7.329,57	7.402,87	7.476,90	7.551,67
(-) Despesas Operacionais e Adm.	(4.055,95)	(4.055,95)	(4.055,95)	(4.055,95)	(4.055,95)	(4.055,95)
(=) Res. Op. antes do IR e CSSL	3.129,20	3.201,05	3.273,62	3.346,92	3.420,95	3.495,71
(-) IR e CSSL	(240,32)	(245,84)	(251,41)	(257,04)	(262,73)	(268,47)
(=) Lucro Líquido	2.888,88	2.955,21	3.022,21	3.089,87	3.158,22	3.227,24
Lucro/prejuízo acumulado	18.865,47	21.820,68	24.842,88	27.932,76	31.090,97	34.318,22

Quadro 30: DRE Mensal – Cenário Intermediário – 2º semestre/2º ano

Fonte: Dados primários (2009)

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho
Receita Operacional Bruta	10.780,00	10.887,80	10.996,68	11.106,64	11.217,71	11.329,89
(-) Impostos sobre a Receita	(605,84)	(611,89)	(618,01)	(624,19)	(630,44)	(636,74)
(=) Receita Operacional Líquida	10.174,16	10.275,91	10.378,66	10.482,45	10.587,28	10.693,15
(-) Custo dos Produtos Vendidos	(2.334,00)	(2.357,34)	(2.380,91)	(2.404,72)	(2.428,77)	(2.453,06)
(=) Resultado Operacional Bruto	7.840,16	7.918,57	7.997,75	8.077,73	8.158,51	8.240,09
(-) Despesas Operacionais e Adm.	(3.862,81)	(3.862,81)	(3.862,81)	(3.862,81)	(3.862,81)	(3.862,81)
(=) Res. Op. antes do IR e CSSL	3.977,35	4.055,75	4.134,94	4.214,92	4.295,69	4.377,28
(-) IR e CSSL	(305,46)	(311,48)	(317,56)	(323,71)	(329,91)	(336,17)
(=) Lucro Líquido	3.671,89	3.744,27	3.817,38	3.891,21	3.965,78	4.041,10
Lucro/prejuízo acumulado	3.671,89	7.416,16	11.233,54	15.124,75	19.090,53	23.131,64

Quadro 31: DRE Mensal – Cenário Otimista – 1º semestre/1º ano

Fonte: Dados primários (2009)

	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Receita Operacional Bruta	11.443,19	11.557,62	11.673,20	11.789,93	11.907,83	12.026,90
(-) Impostos sobre a Receita	(643,11)	(649,54)	(656,03)	(662,59)	(669,22)	(675,91)
(=) Receita Operacional Líquida	10.800,08	10.908,08	11.017,16	11.127,33	11.238,61	11.350,99
(-) Custo dos Produtos Vendidos	(2.477,59)	(2.502,36)	(2.527,39)	(2.552,66)	(2.578,19)	(2.603,97)
(=) Resultado Operacional Bruto	8.322,49	8.405,72	8.489,77	8.574,67	8.660,42	8.747,02
(-) Despesas Operacionais e Adm.	(3.862,81)	(3.862,81)	(3.862,81)	(3.862,81)	(3.862,81)	(3.862,81)
(=) Res. Op. antes do IR e CSSL	4.459,68	4.542,90	4.626,96	4.711,86	4.797,61	4.884,21
(-) IR e CSSL	(342,50)	(348,90)	(355,35)	(361,87)	(368,46)	(375,11)
(=) Lucro Líquido	4.117,18	4.194,01	4.271,61	4.349,99	4.429,15	4.509,10
Lucro/prejuízo acumulado	27.248,81	31.442,82	35.714,43	40.064,42	44.493,57	49.002,67

Quadro 32: DRE Mensal – Cenário Otimista – 2º semestre/1º ano

Fonte: Dados primários (2009)

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho
Receita Operacional Bruta	12.147,17	12.268,65	12.391,33	12.515,25	12.640,40	12.766,80
(-) Impostos sobre a Receita	(682,67)	(689,50)	(696,39)	(703,36)	(710,39)	(717,49)
(=) Receita Operacional Líquida	11.464,50	11.579,15	11.694,94	11.811,89	11.930,01	12.049,31
(-) Custo dos Produtos Vendidos	(2.630,01)	(2.656,31)	(2.682,87)	(2.709,70)	(2.736,80)	(2.764,17)
(=) Resultado Operacional Bruto	8.834,49	8.922,84	9.012,07	9.102,19	9.193,21	9.285,14
(-) Despesas Operacionais e Adm.	(4.055,95)	(4.055,95)	(4.055,95)	(4.055,95)	(4.055,95)	(4.055,95)
(=) Res. Op. antes do IR e CSSL	4.778,54	4.866,88	4.956,11	5.046,23	5.137,26	5.229,19
(-) IR e CSSL	(366,99)	(373,78)	(380,63)	(387,55)	(394,54)	(401,60)
(=) Lucro Líquido	4.411,55	4.493,11	4.575,48	4.658,68	4.742,71	4.827,59
Lucro/prejuízo acumulado	4.411,55	8.904,66	13.480,14	18.138,82	22.881,54	27.709,12

Quadro 33: DRE Mensal – Cenário Otimista – 1º semestre/2º ano

Fonte: Dados primários (2009)

	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Receita Operacional Bruta	12.894,47	13.023,41	13.153,65	13.285,19	13.418,04	13.552,22
(-) Impostos sobre a Receita	(724,67)	(731,92)	(739,24)	(746,63)	(754,09)	(761,63)
(=) Receita Operacional Líquida	12.169,80	12.291,50	12.414,41	12.538,56	12.663,94	12.790,58
(-) Custo dos Produtos Vendidos	(2.791,81)	(2.819,73)	(2.847,92)	(2.876,40)	(2.905,17)	(2.934,22)
(=) Resultado Operacional Bruto	9.377,99	9.471,77	9.566,49	9.662,15	9.758,78	9.856,36
(-) Despesas Operacionais e Adm.	(4.055,95)	(4.055,95)	(4.055,95)	(4.055,95)	(4.055,95)	(4.055,95)
(=) Res. Op. antes do IR e CSSL	5.322,04	5.415,82	5.510,54	5.606,20	5.702,82	5.800,41
(-) IR e CSSL	(408,73)	(415,93)	(423,21)	(430,56)	(437,98)	(445,47)
(=) Lucro Líquido	4.913,31	4.999,88	5.087,33	5.175,65	5.264,85	5.354,94
Lucro/prejuízo acumulado	32.622,43	37.622,31	42.709,64	47.885,29	53.150,13	58.505,07

Quadro 34: DRE Mensal – Cenário Otimista – 2º semestre/2º ano

Fonte: Dados primários (2009)

4.9.5 Avaliação do Investimento

Após analisar as projeções das DREs, pode-se fazer uma avaliação do investimento. Foram avaliadas a lucratividade, rentabilidade, prazo de retorno estimado, *payback*, VPL e TIR.

A seguir observa-se a fórmula para o cálculo da lucratividade e o quadro 35 com os resultados alcançados:

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{Lucro Líquido} \times 100}{\text{Receita Total}}$$

	Pessimista	Intermediário	Otimista
Lucratividade a.a.	4,54%	26,35%	35,84%

Quadro 35: Cálculo da Lucratividade
Fonte: Dados primários (2009)

Os dados apresentados no quadro acima demonstram que, em um cenário pessimista para o primeiro ano de atuação, a cada R\$ 1.000,00 (mil reais) recebidos pelo pagamento dos serviços prestados, a empresa ganha R\$ 45,40 (quarenta e cinco reais e quarenta centavos). Já nos cenários intermediários e otimista, respectivamente, os ganhos seriam na proporção de R\$ 263,50 (duzentos e sessenta e três reais e cinquenta centavos) e R\$ 358,40 (trezentos e cinquenta e reais e quarenta centavos).

Para o cálculo da rentabilidade, foi utilizada a fórmula abaixo e os resultados encontrados aparecem no quadro 36:

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro Líquido} \times 100}{\text{Investimento Total}}$$

	Pessimista	Intermediário	Otimista
Rentabilidade a.a.	7,84%	69,58%	123,82%

Quadro 36: Cálculo da Rentabilidade
Fonte: Dados primários (2009)

No quadro acima se pode perceber a rentabilidade anual, ou seja, quanto do total investido no negócio a empresa vai recuperar em um ano de atuação. Para o cenário pessimista a recuperação anual do valor investido é de 7,84%, no intermediário é de 69,58% e no otimista é de 123,82%.

O cálculo do prazo de retorno sobre o investimento foi realizado pela fórmula que aparece a seguir e são observados os resultados no quadro 37:

$$\text{PRI} = \frac{\text{Investimento Total}}{\text{Lucro Líquido}}$$

	Pessimista	Intermediário	Otimista
PRI	12,75	1,44	0,81

Quadro 37: Cálculo do PRI – Prazo de Retorno sobre o Investimento
 Fonte: Dados primários (2009)

O prazo de retorno sobre o investimento prevê uma recuperação do investimento em 12,75 anos para o cenário pessimista, 1,44 anos para o cenário intermediário e 0,81 anos para o otimista.

Ainda pode-se observar no quadro 38 os resultados apresentados ao calcular o VPL, TIR e *payback* para dois anos de investimento:

	Pessimista	Intermediário	Otimista
Investimento inicial	(39.576,00)	(39.576,00)	(39.576,00)
Mês 1	52,87	1.979,43	3.671,89
Mês 2	89,06	2.034,89	3.744,27
Mês 3	125,61	2.090,90	3.817,38
Mês 4	162,53	2.147,47	3.891,21
Mês 5	199,82	2.204,61	3.965,78
Mês 6	237,48	2.262,31	4.041,10
Mês 7	275,51	2.320,60	4.117,18
Mês 8	313,93	2.379,46	4.194,01
Mês 9	352,73	2.438,92	4.271,61
Mês 10	391,92	2.498,97	4.349,99
Mês 11	431,50	2.559,62	4.429,15
Mês 12	471,48	2.620,88	4.509,10
Mês 13	333,55	2.504,44	4.411,55
Mês 14	374,33	2.566,93	4.493,11
Mês 15	415,51	2.630,05	4.575,48
Mês 16	457,11	2.693,79	4.658,68
Mês 17	499,13	2.758,17	4.742,71
Mês 18	541,57	2.823,20	4.827,59
Mês 19	584,43	2.888,88	4.913,31
Mês 20	627,71	2.955,21	4.999,88
Mês 21	671,44	3.022,21	5.087,33
Mês 22	715,59	3.089,87	5.175,65
Mês 23	760,20	3.158,22	5.264,85
Mês 24	805,24	3.227,24	5.354,94
VPL	(30.809,46)	14.516,95	54.335,59
TIR (% a.m.)	-7,72%	3,61%	9,39%
PAYBACK NOMINAL	45 meses	17 meses	10 meses

Quadro 38: VLP – TIR – *payback*
 Fonte: Dados primários (2009)

A partir da análise do quadro acima perceber-se que, pelo cálculo do *payback*, a recuperação do investimento inicial em relação aos dois primeiros anos acontecerá em aproximadamente 45 meses para o cenário pessimista, de 17 meses no intermediário e 10 meses para o otimista.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vive-se em uma época em que ser empreendedor é quase um imperativo e, portanto, é importante lembrar que, por trás das novas ideias que vêm revolucionando a sociedade, existe muito mais que a visão de futuro e talento individual. Para se obter sucesso em novos empreendimentos, são necessários fatores essenciais, como análise, planejamento estratégico operacional e capacidade de implementação (DORNELAS, 2005). Para tanto, planejar o negócio é fundamental para que as estratégias fiquem claras e bem estruturadas e dessa forma, os erros sejam evitados.

Assim, surge para os empreendedores a necessidade de elaboração do plano de negócio. Este é uma ferramenta eficiente quando aliada a um planejamento adequado, uma vez que permite tanto o estabelecimento da visão, posição da empresa em relação aos objetivos estratégicos, quanto para delinear a estratégia para que a probabilidade de morte precoce da empresa seja diminuída.

Na elaboração do plano pode se prever parte dos riscos e situações operacionais adversas, assim como a elaboração de planos de contingência. Os planejamentos de *marketing*, operacional, de crescimento, de mercado estarão refletidos no plano financeiro da empresa, permitindo a visualização dos recursos financeiros necessários à sua execução e possibilitando o planejamento da sua captação.

O presente estudo teve como objetivo geral a elaboração de um plano de negócio para verificar a viabilidade de implantação de uma Clínica de Medicina e Estética na cidade de Florianópolis. Para tanto, foi baseado no seguinte questionamento: quais os principais aspectos a serem considerados em um plano de negócio para a implantação de uma Clínica de Medicina e Estética na cidade de Florianópolis?

Para responder tal questionamento, foi aplicado um questionário de forma quantitativa, estruturada e não-disfarçada junto aos possíveis consumidores, em locais como clínica, shopping center e academias. Foram necessários 204 entrevistados e 17 questões para realizar essa análise e obter informações necessárias para a elaboração deste estudo.

Além disso, para construir este trabalho, foi preciso verificar cada um dos objetivos específicos. Analisar o ambiente externo e interno, definir os aspectos administrativos e operacionais do negócio, identificar os aspectos jurídicos e legais, levantar os aspectos mercadológicos e avaliar os aspectos econômicos e financeiros.

Na análise do ambiente externo e interno, foi possível verificar as oportunidades, como a ascensão do mercado de estética, as ameaças, com destaque para os excessos de exigência da vigilância sanitária para a abertura de clínicas médicas e centros de estética, as forças, como os horários estendidos, e as fraquezas, em relação à concorrência, como o fato de a clínica não possuir estacionamento próprio. Com esta análise foi possível elaborar a missão e visão, definir o objetivo central, que é o retorno do investimento inicial em 36 meses, e as metas, que incluem principalmente fazer um bom plano de *marketing*. A empresa tem ainda como objetivo adotar como estratégia a diferenciação dos serviços e a valorização do relacionamento com o cliente.

A Clínica Renove Medicina & Bem Estar será especializada em procedimentos estéticos faciais e corporais, ficará localizada no centro de Florianópolis e tem inauguração prevista para julho de 2009. É uma sociedade entre duas irmãs, uma delas formada em Medicina e a outra graduanda de Administração e realizando curso técnico em Estética. O empreendimento tem como pretensão oferecer serviços de qualidade, com equipamento de ponta e prezar pela qualificação de seus profissionais.

A empresa será constituída de uma sociedade empresária limitada, em que as sócias terão as suas participações de lucros divididos em 50% para cada uma delas. Com relação da classificação da empresa quanto ao porte, a Clínica Renove Medicina & Bem Estar está instituída nos padrões de microempresa, sendo sua receita bruta anual até R\$ 1.200 mil (um milhão e duzentos mil reais) e com quadro de funcionários com menos de dez pessoas. Para a abertura oficial da empresa, alguns documentos precisam ser formalizados junto a órgãos como a Prefeitura, Vigilância Sanitária e Junta Comercial.

Através da pesquisa realizada para verificar os possíveis consumidores, percebeu-se que 56% dos respondentes já utilizavam algum serviço oferecido por clínicas de estética, que 40% freqüentam uma vez por mês e entre os tratamentos mais procurados são os de estética facial, que corresponde a 36%. Outro dado importante é que a grande maioria, 55%, é influenciada pela qualidade dos serviços prestados. Em relação ao horário de funcionamento, observou-se que 27% preferem o horário da noite e 56% afirmam que aprovam a iniciativa de abrir aos sábados. E um último fator foi referente à disponibilidade no orçamento mensal para tratamentos estéticos, em que 51% poderiam dispor de até R\$ 200,00. A análise do mercado concorrente e fornecedor permitiu que fosse elaborada uma seção de *marketing*. As estratégias de *marketing* foram baseadas no produto, preço, praça e promoção/comunicação. Diante desta

pesquisa e análise, pode-se definir o segmento-alvo da empresa e propor estratégias diferenciadas.

No Plano Financeiro foram apresentados os investimentos iniciais, como as despesas pré-operacionais, investimentos fixos e capital de giro, que é de R\$ 39.576,00, e os custos fixos mensais de R\$ 3.862,81. Ainda foi incluído o cálculo do ponto de equilíbrio, em que foi possível chegar a uma quantidade mínima de sessões para cada tratamento para que a empresa não tenha nem lucro, nem prejuízo. Na avaliação do investimento, pode-se constatar que, no cenário intermediário, o objetivo da empresa de ter o retorno do investimento inicial de 36 meses pode ser alcançado, já que no cálculo do *payback* este retorno será em 17 meses.

Para que todos esses objetivos sejam alcançados com satisfação, é importante que a empresa, após da implantação do plano de negócio, faça um acompanhamento detalhado das ações pré-estabelecidas, principalmente em relação às alterações no plano financeiro, para que assim possa avaliar se está no caminho proposto pelo plano.

Além das considerações feitas em relação aos objetivos, tal estudo é de fundamental importância para a acadêmica, pois visa a aplicação dos estudos ao longo desses quatro anos e meio de faculdade na prática e também abre portas para uma nova jornada de trabalho na carreira profissional.

O trabalho pode ainda contribuir de forma teórica e prática para futuras pesquisas acadêmicas, já que na vasta gama de plano de negócios nos periódicos da Universidade Federal de Santa Catarina foram encontrados apenas dois com temas similares, ampliando dessa forma, horizontes de empreendedorismo.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Eduardo Borba. **Entreneurship e intrapreneurship**: uma trajetória literária de 1979 a 1988. Revista de administração de Empresas, São Paulo, v. 22, n. 4, p. 45, 1988.

BEIRAMARSHOPPING. Disponível em:
<<http://www.shoppingbeiramar.com.br/index.asp?dep=15>>. Acesso em: 15 maio 2009.

BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo C. **Criando empresas para o sucesso**: empreendedorismo na prática. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de plano de negócios**: fundamentos, processos e estruturação. São Paulo: Atlas, 2007.

BNDES. **Porte da empresa**. Disponível em:
<<http://www.bndes.gov.br/clientes/porte/porte.asp>>. Acesso em: 20 maio 2009.

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

CERVO, Amado L. e BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica : para uso dos estudantes universitários**. 3.ed. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHURCHIL JR., Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

CORREIA, Guilherme Silveira; Universidade Federal de Santa Catarina. **Avaliação do potencial da estrutura organizacional da Cerâmica Portobello para o desenvolvimento da criatividade**. Florianópolis, 2004. 204 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luíza: uma idéia, uma paixão, um plano de negócio**: como nasce o empreendedorismo e se cria uma empresa. São Paulo: Cultura, 1999.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. 6.ed. São Paulo: Ed. de Cultura, c1999. 288p.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Transformando idéias em negócios**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor**: Entrepreneurship. São Paulo: Editora Pioneira, 1987.

DUARTE, H. **Análise de investimento**: métodos de orçamento de capital. 2003. Disponível em: <www.aace.org.br/arquivos/CursoPreparatorio> . Acesso em 04 maio 2009.

DWECK, Ruth Helena; SABBATO, Alberto Di; SOUZA, Frederico Teófilo de. **O impacto socioeconômico da Beleza – 1995 – 2004**. 2005. Disponível em: <<http://www.noticias.uff.br/noticias/2006/01/estudo-beleza.pdf>>. Acesso em: 01 maio 2009.

FERREL, O. C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing**. 3ª edição. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

FIALHO, F. A. P. ; MONTIBELLER FILHO, Gilberto ; MITIDIERI, Tibério da Costa ; MACEDO, Marcelo . **Empreendedorismo na Era do Conhecimento**. 02. ed. Florianópolis: Visual Books, 2007.188 p .

FILION, Jacques Louis. **Empreendedorismo e Gerenciamento: processos distintos, porém complementares**. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo. jul./set., vol. 7, n. 3, 2000, p 2-7.

FILION, L. J. **O Planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial**: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, jul/set, 1991, p. 63-71.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harbra, 1997.

GOOGLEMAPS. Disponível em: <maps.google.com.br>. Acesso em: 10 abr. 2009.

HASHIMOTO, Marcos. **A importância do sumário executivo nos planos de negócio**. 2009. Disponível em: <http://vocesa.abril.com.br/aberto/colunistas/pgart_0701_22032004_31940.shl>. Acesso em: 30 abr. 2009.

JBONLINE. **Mercado de estetica movimenta US\$ 4 bilhões por ano no Brasil**. 2008. Disponível em: <<http://jbonline.terra.com.br/extra/2008/09/24/e240916734.html>>. Acesso em: 26 mar. 2009.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas 2007.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

LEITE, Helio de Paula. **Introdução à administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1982.

LISTAONLINE. Disponível em: <<http://www.listaonline.com.br/>>. Acesso em: 01 maio 2009.

LODI, J. B. **Estratégia de negócios**: planejamento a longo prazo. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro: FGV, v. 9, n. 1, p. 5- 32, mar. 1969.

LUECKE, Richard. **Estratégia**: criar e implementar a melhor estratégia para seu negócio. Rio de Janeiro: Record, 2008.

LUIS, André. **Vaidade equilibrada**. 2008. Disponível em: <http://www.abevd.org.br/htdocs/index.php?secao=noticias¬icia_id=1290>. Acesso em: 19 maio 2009.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, E. A., ASSAF NETO, A. **Administração financeira**: as finanças das empresas sob condições inflacionárias. São Paulo: Atlas, 1986.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing** – Edição compacta. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. 6 ed. V. 1. São Paulo: Atlas, 2005.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MORAIS, C. **Atitudes de empreendedores**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2000.

NICKELS, William G; WOOD, Marian Burk. **Marketing**: Relacionamentos, Qualidade, Valor. Rio de Janeiro: LTC, 1997.

PEREIRA, Heitor José, SANTOS, Silvio A. **Criando seu próprio negócio**: como desenvolver o potencial empreendedor. Brasília: Editora SEBRAE, 1995.

PINCHOTT III, G. **Intrapreneuring**: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. Habra. São Paulo, 1989.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

REA, Louis M. e PARKER, Richard A. **Metodologia de pesquisa**: do planejamento à execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

RICHERS, Raimar. **Marketing**: uma visão brasileira. 2ª ed. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996. 189 p.

ROSS, S.A.; WESTERFIELD, R.W.; JAFFE, J.F. **Administração financeira**. Trad. Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 2002.

ROXO, Alfredo A. de Oliveira; ARAUJO, Marcos Poggi de. **Planejamento e gestão empresarial sob inflação**: um método geral para tratamento das projeções financeiras. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de Marketing**: Conceitos e Metodologia. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração Financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico, capital, crédito juros e ciclo econômico**. 3 ed. São Paulo: Nova Cultura, 1988, 169p.

SCHUMPETER, J.A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.

SEBRAE. Disponível em:< <http://www.sebrae-sc.com.br/ideais/>>. Acesso em 14 mai. 2009.

SEBRAE. **Empreendedorismo no Brasil**: Pesquisa GEM. 2008. Disponível em:< [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/5D1CAC412448B0428325757B00697DC7/\\$File/NT0003EF2A.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/5D1CAC412448B0428325757B00697DC7/$File/NT0003EF2A.pdf)>. Acesso em 25 mai. 2009.

SEIFFERT, M. E. Bernardini. **ISO 14.001 sistemas de Gestão Ambiental**: a implantação objetiva e econômica. São Paulo: Atlas, 2005.

SILVA, José Tarcísio. **Micro e pequenas empresas não estão demitindo, até o momento.** 2009. Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br/noticia.kmf?noticia=8108865&canal=214>>. Acesso em: 15 abr. 2009.

SILVEIRA, Rosana Rosa. **Cultura organizacional conservadora e inovadora: estudo de caso nos Supermercados Imperatriz.** 2002. 187 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

STONNER, James Arthur Finch; FREEMANN, R. Edward. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, c1999.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3^a ed. São Paulo : Atlas, 2000. 92 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em administração.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ZANELLA, Liane Carly Hermes; Universidade Federal de Santa Catarina. Secretaria de Educação a Distância. **Metodologia da pesquisa.** Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006. 137p.

APÊNDICE A – Questionário utilizado na pesquisa de mercado

Venho através desta pedir a sua colaboração para responder o seguinte questionário elaborado por uma académica da 9ª fase do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. A pesquisa tem por objetivo obter informações sobre o mercado consumidor de serviços de medicina estética e estética em Florianópolis. O tempo médio de duração é de 8 minutos. Lembrando que todas as informações são sigilosas e apenas para fins académicos.

1. Sexo

- ☐ Feminino
☐ Masculino

2. Idade

- ☐ Menor de 18 anos
☐ 19 – 24 anos
☐ 25 – 34 anos
☐ 35 – 44 anos
☐ 45 – 55 anos
☐ 56 anos ou mais

3. Indique sua faixa de renda familiar mensal

- ☐ até 1.000,00
☐ de R\$1.001,00 a R\$2.000,00
☐ de R\$2.001,00 a R\$3.000,00
☐ de R\$3.001,00 a R\$4.000,00
☐ de R\$4.001,00 a R\$5.000,00
☐ R\$5.001,00 ou mais

4. Estado Civil

- ☐ Solteiro (a)
☐ Casado (a)
☐ Divorciado (a)
☐ Separado (a)
☐ Viúvo (a)

5. Profissão (1 opção)

- ☐ Profissional Liberal
☐ Empresário
☐ Servidor Público
☐ Empregado empresa privada
☐ Do Lar
☐ Não Trabalha
☐ Desempregado
☐ Estudante
☐ Aposentada

6. Qual o seu nível de escolaridade?

- ☐ fundamental incompleto
☐ fundamental completo
☐ ensino médio incompleto
☐ ensino médio completo
☐ superior incompleto
☐ superior completo

7. Em qual cidade você reside?

8. Em qual bairro você reside?

9. Você costuma utilizar serviços oferecidos por clínica de estética?

- ☐ sim
☐ não

10. Se você respondeu não na questão 9, quais os motivos?

- ☐ por não conhecer os benefícios promovidos pelos tratamentos oferecidos
☐ por não possuir recursos financeiros disponíveis para este fim
☐ por falta de horário
☐ por ter vergonha
☐ outro. Qual? _____

Se respondeu sim, na questão 9, responda todas as questões a seguir.

Se respondeu não na questão 9 vá para a questão 13.

11. Com que frequência?

- ☐ uma vez por semana
- ☐ mais de uma vezes por semana
- ☐ uma vez por mês
- ☐ a cada 15 dias
- ☐ uma vez a cada seis meses
- ☐ uma vez por ano
- ☐ raramente utilizo
- ☐ outra.Qual? _____

12. Que tipo de tratamento você costuma utilizar?

- ☐ estética facial
- ☐ estética corporal
- ☐ estética fácil e corporal
- ☐ procedimentos médicos faciais, como Insulina Botulínica (Botox), peeling
- ☐ procedimentos médicos corporais, como carboxiterapia, intradermoteraoia, hidrolipoclasia
- ☐ depilação definitiva.

13. Que fator mais influenciaria você na escolha da clínica de estética? (1 opção)

- ☐ qualidade nos serviços prestados
- ☐ proximidade com a residência
- ☐ proximidade com o trabalho
- ☐ preço acessível
- ☐ qualidade nas instalações
- ☐ indicação de pessoas de seu conhecimento
- ☐ clínica com marca consolidada
- ☐ Outro. Qual?

14. Qual o principal motivo que te levaria a procurar uma clínica de estética? (1 opção)

- ☐ para melhorar minha aparência
- ☐ gosto de me cuidar
- ☐ sugestão dos pais
- ☐ sugestão de amigos/colegas
- ☐ sugestão do cônjuge/namorado (a)
- ☐ 6. Outro. Qual? _____

15. Qual o melhor horário do seu dia para frequentar uma clínica de estética? (1 opção)

- ☐ manhã
- ☐ tarde
- ☐ horário do almoço
- ☐ fim de tarde
- ☐ noite
- ☐ não tenho preferência

16. Gostaria que a clínica abrisse aos sábados?

- ☐ sim
- ☐ não
- ☐ tanto faz

17. Quanto do seu orçamento mensal você poderia disponibilizar para tratamentos estéticos?

- ☐ até R\$ 200,00
- ☐ de R\$ 201,00 a 300,00
- ☐ de 301,00 a 400,00
- ☐ de 401,00 a 500,00
- ☐ acima de R\$ 501,00
- ☐ não posso dispor nada do meu orçamento para esta finalidade.

Caso você queira maiores informações, favor deixar seu nome e e-mail para contato.

Nome:

E-mail:

Obrigada pela colaboração.

ANEXO A – Contrato Social